T.C. ENERJİ VE TABİİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI	DOKÜMAN VE FORM REVİZYON ONAY VE İPTAL FORMU	Doküman No	ETKB-EYS-FRM-001 Rev. 04
		Revizyon / Yayın Tarihi	22.10.2025

RİSK ANALİZ, DEĞERLENDİRME VE İZLEME UYGULAMASI KULLANICI KİTAPÇIĞI (RADIUS)

ETKB-SGB-KTP-006 Rev.00

TARİH	Revizyon	İptal	GEREKÇE ve YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER
18.12.2025	00		Yeni Doküman-İlk Yayın
	01		
	02		
	03		
	04		
	05		
	06		
	07		

GİZLİLİK	TASNİF DIŞI	HİZMETE ÖZEL	GİZLİ	ÇOK GİZLİ
	☐	☐	☐	☐

HAZIRLAYAN		GÖZDEN GEÇİREN		ONAYLAYAN	
ADI SOYADI GÖREVİ	İMZA	ADI SOYADI GÖREVİ	İMZA	ADI SOYADI GÖREVİ	İMZA
KEMAL ÖZTÜRK Mali Hizmetler Uzmanı		GÜLER BURCU BARUT İç Kontrol Dairesi Başkanı		Dr. ÖMER ERDEM Strateji Geliştirme Başkanı V.	

Aydınlatma metnine ulaşmak için kare kodu okutunuz.

T.C. ENERJİ VE TABİİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI

RİSK ANALİZ, DEĞERLENDİRME VE İZLEME UYGULAMASI

KULLANICI KİTAPÇIĞI

DOKÜMAN NO: ETKB-SGB-KTP-006 Rev. 00

YÜRÜRLÜK TARİHİ: 18.12.2025

STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI

2025

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM 1
Amaç ve Kapsam 1
1. Amaç 1
2. Kapsam 1
İKİNCİ BÖLÜM 2
Kurumsal Risk Yönetimi 2
1. Risk ve Kurumsal Risk Yönetimi 2
2. Metodoloji 2
3. Roller ve Sorumluluklar 3
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 4
Risk Analiz, Değerlendirme ve İzleme Uygulaması (RADIUS) 4
1. Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu 6
a) Risklerin Belirlenmesi 6
b) Risklerin Değerlendirilmesi 9
2. Risk İzleme Formu 18
3. Öncü Risk Göstergeleri Takip Formu 23
4. Anlık Bildirim Formları 27
a) Yeni Tespit Edilen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu 27
b) Değişen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu 30
5. Raporlama 32
a) Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Risklerin Raporlanması 33
b) Öncü Risk Göstergelerinin (ÖRG) Takibi ve Raporlanması 33
c) Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Takibi ve Raporlanması 34
d) Risk Envanterinin Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi: 34
e) Ek Raporlar 35

ŞEKİLLER

Şekil 1: Kurumsal Risk Yönetimi Döngüsü 2
Şekil 2: RADIUS Giriş Ekranı 4
Şekil 3: Makroların Etkinleştirilmesi 4
Şekil 4: Uygulamada Yer Alan Sekmeler 5
Şekil 5: RADIUS Logosu 5
Şekil 6: Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu 6
Şekil 7: Risk İştahı ve Risk Kapasitesi 7
Şekil 8: Risklerin Belirlenmesi 9
Şekil 9: Doğal Risk Seviyesi Skalası 10
Şekil 10: Etki ve Olasılık Puanları 11
Şekil 11: Mevcut Risk Yönetim Faaliyetleri 11
Şekil 12: Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterlilik Düzeyi 12
Şekil 13: Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterlilik Katsayıları 12
Şekil 14: Artık Risk Seviyesi Skalası 13
Şekil 15: Öncü Risk Göstergeleri 14
Şekil 16: Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi 14
Şekil 17: İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri 16
Şekil 18: Riskin Güncellik Durumu 17
Şekil 19: Risk İzleme Formu 19
Şekil 20: İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Takip Edilmesi 20
Şekil 21: Risklerin İzlenmesi 21
Şekil 22: Riske Yönelik Alınan ve Önerilen Kararlar 22
Şekil 23: Öncü Risk Göstergeleri Takip Formu 24
Şekil 24: ÖRG Bilgilerinin Kaldırılması 25
Şekil 25: ÖRG Düzenleme Ekranı 25
Şekil 26: ÖRG Sapma Bilgileri 26
Şekil 27: Anlık Bildirim Formları 27
Şekil 28: Yeni Tespit Edilen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu 28
Şekil 29: Yeni Tespit Edilen Riskler İçin E-Posta Bildirimi 29
Şekil 30: E-posta Gönderimi Onay Ekranı 29
Şekil 31: Dosya Kaydetme Ekranı 29
Şekil 32: Belge Sınıfı Seçimi Uyarı Ekranı 29
Şekil 33: Belge Sınıfı Seçim Ekranı 30
Şekil 34: E-posta Bildirim Örneği 30
Şekil 35: Değişen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu 31
Şekil 36: Değişen Risk Bildirimi Karşılaştırma Tablosu 32
Şekil 37: RADIUS Raporlama Sayfası 33
Şekil 38: İlave Risk Yönetimi Faaliyet Takip Raporu 34
Şekil 39: Risk Yönetimi Takip Raporu 35
Şekil 40: Ana Gösterge Paneli 35
Şekil 41: Risk Trend Analizi 36
Şekil 42: Risk Portföy Analizi 36
Şekil 43: Birim Performans Paneli 37
Şekil 44: Faaliyet Takip Analizi 37
Şekil 45: Risk Kapasitesi Analizi 37
Şekil 46: Risk Matrisleri 38

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç ve Kapsam

1. Amaç

26/12/2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan 5 ve 6 ncı standartlar kapsamında kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin bir parçası olarak planlama, programlama ve bütçeleme ilişkisi ile bunlara ilişkin risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi hususlarına yer verilmiştir. Söz konusu düzenleme, kamu idarelerinin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesine yönelik risk değerlendirme standartlarını içermektedir. Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Kamu İç Kontrol Rehberinde stratejik planların etkinliğinin arttırılması için hedeflerin belirlenmesi aşamasında her bir hedefe ilişkin risklerin tespit edilerek analiz edilmesi ve risklere yönelik önlemlerin belirlenmesine ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Bunun yanında kamu idarelerinde risk yönetimi uygulamalarının daha da güçlendirilmesine yönelik Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yürürlüğe konulan Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ile idarelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek risklerinin tehdit ve fırsat boyutları göz önünde bulundurularak belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanması, kurumsal risk yönetimine ilişkin rol ve sorumlulukların belirlenmesi hususları açıklanarak kurumsal risk yönetiminin idarelere entegre edilmesi amaçlanmaktadır.

Bu kitapçık; Risk Analiz, Değerlendirme ve İzleme Uygulamasının (RADIUS) çalışma esaslarını anlatmak, kullanıcıların uygulamada yapacağı işlemlere yönelik bilgiyi bir kaynakta toplayarak kullanıcıların sorunsuz bir deneyim ile işlemlerini tamamlamasını sağlamak için hazırlanmıştır.

2. Kapsam

Risk Analiz, Değerlendirme ve İzleme Uygulaması Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı merkez teşkilatı ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarını kapsamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM
Kurumsal Risk Yönetimi

1. Risk ve Kurumsal Risk Yönetimi

Kamu yönetimi ile ilişkili olarak risk, idarelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını, olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek olaylar veya durumlar olarak tanımlanır. Olumlu yönde etkilediğinde risk fırsat olarak değerlendirilirken, olumsuz yönde etkilediğinde tehdit olarak değerlendirilir.

Kurumsal risk yönetimi ise, idarelerin, stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerini etkileyebilecek olay veya durumları; bütüncül bir bakış açısıyla belirlemeleri, etki ve olasılıklarını değerlendirmeleri, önem derecelerine göre önceliklendirmeleri, risklere yönelik alınacak kararları belirlemeleri ile riskleri izleme ve raporlamalarına dayanan kapsamlı, tekrar eden ve sistematik bir süreçtir.

Riskin altında yatan ana sebebe kök neden denilmektedir. Riskin belirlenmesi sırasında önce ana kök neden sonra alt kök nedenler değerlendirilmelidir. Riskin doğru şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi için önce ana kök neden tanımlanmalı ve risk tanımı içerisinde ana kök nedene yer verilmelidir. Daha sonra, alt kök nedenler tanımlanmalıdır. Böylece risk tanımında ana kök neden ifade edilerek sade bir tanım yapılabilmektedir. Alt kök nedenlerin ayrıca tanımlanması suretiyle, sonraki aşamalarda risklere yönelik alınacak kararların ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve yeterli şekilde belirlenmesi sağlanmaktadır. Etki ise, riskin sebep olabileceği nihai durumdur. Risk, ana kök nedeni ve etkilerini içerecek şekilde tanımlanmalıdır.

2. Metodoloji

Kurumsal risk yönetimi döngüsü, aşağıdaki adımlardan oluşur ve dönemsel olarak kendisini tekrar eder:

Şekil 1: Kurumsal Risk Yönetimi Döngüsü

Kurumun organizasyon yapısı, yönetim kadrosu değişikliği, teknolojik gelişmeler, mevzuat değişiklikleri ve ekonomik gelişmeler gibi sebepler dolayısıyla kurumun sorumlulukları artabilir, stratejik amaç ve hedeflerinin yeniden gözden geçirmesi gerekebileceği gibi yeni risklerin de ortaya çıkmasına neden olabilir.

Stratejik Planda harcama birimlerince plan dönemini kapsayan (5 yıl) hedefler bazında riskler belirlenmiştir. Bu risklerin envantere kaydedilmesi, risklerin değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve izlenmesi RADIUS üzerinden yapılacaktır.

3. Roller ve Sorumluluklar

01.03.2025 tarihli ve 2025/2 sayılı Bakanlık Genelgesi ve 08.05.2025 tarihli ve 321745 sayılı Bakanlık Makam Olurunda istinaden; Bakanlığımızın risk yönetim süreçlerinin tüm birimlerde eşgüdüm halinde yürütülmesini teminen stratejik amaç ve hedeflere yönelik riskleri belirlemek, risklere yönelik alınacak tedbirleri ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin çalışmaları yürütmek, risklere ilişkin izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında talep edilen bilgileri Strateji Geliştirme Başkanlığına göndermek üzere uygulanmakta olan stratejik plandaki amaç ve hedeflerde sorumlulukları bulunan Bakanlığımız merkez birimleri ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların temsilcilerinden Risk Çalışma Grubu; Bakanlığımızın kurumsal risk yönetimi yaklaşımının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlamak, stratejik seviyede ele alınması gereken riskleri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve üst yöneticiye sunmak, belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi bilgilendirmek üzere İdare Risk Koordinatörü (İRK); harcama birimlerinde birim hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmek, stratejik seviyede ele alınması gereken riskleri belirlemek, risk kayıtlarının ve ilgili raporların İdare Risk Koordinatörüne iletilmesini sağlamak üzere Birim Risk Koordinatörleri (BRK); risklerin birim düzeyinde izlenmesi ve birimiyle ilgili diğer tüm risk faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak üzere Alt Birim Risk Koordinatörleri (ARK), 05.03.2025 tarihli ve 32832 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Kamu İç Kontrol Yönetmeliğinin 19 uncu maddesine istinaden İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri görevlendirilmiştir.

Bunun yanında, RADIUS üzerinden yapılacak işlemler de yürürlükteki Bakanlığımız 2024-2028 Stratejik Planındaki hedef kartlarında yer alan sorumlu birimler tarafından, Risk Çalışma Grubu aracılığıyla yürütülecektir. Bakanlığımız merkez teşkilatındaki her harcama birimi sorumlu olduğu hedeflerde yer alan risklere ilişkin işlemleri birinci seviye (sürekli izleme) kapsamında SGB'ye bildirmekle yükümlüdür.

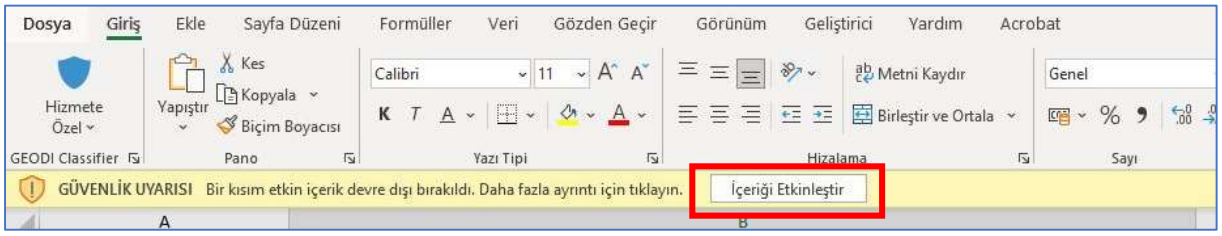
Sürekli izleme sorumluluğu Birim Risk Koordinatörleri, Alt Birim Risk Koordinatörleri ve İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri başta olmak üzere tüm çalışanlara aittir. İlgili süreç; stratejik hedeflerde yeni oluşan risklerin, daha önce belirlenmiş fakat çeşitli nedenlerle seviyesi veya niteliği değişen risklerin, geçerliliğini yitiren risklerin ve gerçekleşen risklerin ilgili İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri aracılığıyla Birim Risk Koordinatörleri sorumluluğunda SGB'ye raporlanması ile gerçekleştirilir. Birim Risk Koordinatörlerinin ve Alt Birim Risk Koordinatörlerinin sürekli izleme konusunda sorumluluğu bulunmaktadır. Birim Risk Koordinatörlerinin ve Alt Birim Risk Koordinatörleri ilgili oldukları birimlerde risklerin sürekli izlenmesi, risklere karşı kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi konularından sorumludur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Risk Analiz, Değerlendirme ve İzleme Uygulaması (RADIUS)

Risk Analiz, Değerlendirme ve İzleme Uygulaması, "Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi" çerçevesinde kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin mevzuata, belirlenmiş çalışma takvimine uyumlu olarak verimli, doğru, güvenilir ve şeffaf bir biçimde yapılmasını sağlamak amacıyla Strateji Geliştirme Başkanlığının kendi kaynaklarıyla hazırlanmış VBA (Visual Basic for Applications) tabanlı bir excel uygulamasıdır. Uygulamada yer alan tüm formlarda, yürürlükteki Bakanlığımız 2024-2028 Stratejik Planında yer alan hedef kartları seçilerek işlem yapılacaktır. Bu sebeple stratejik planda Sorumlu Birim olarak atanan birimler hedef seçimi listesini ya da "Önceki/Sonraki Hedef" butonlarını kullanarak hedef kartlarını görüntüleyebilir, seçilen hedeflerde yer alan riskleri risk seçim listesinden risk seçerek ya da "Önceki/Sonraki Risk" butonlarını kullanarak risklere ilişkin işlemleri yürütebilir.

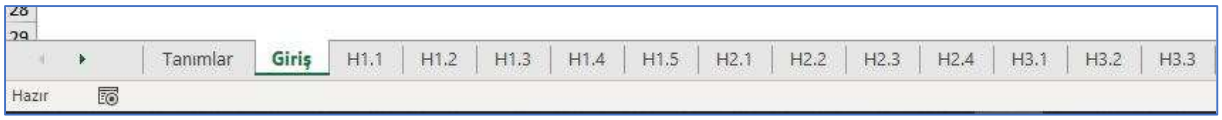
Şekil 2: RADIUS Giriş Ekranı

Uygulamanın çalışabilmesi için makro güvenlik ayarlarının etkinleştirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden Uygulama ilk çalıştırıldığında çıkan güvenlik uyarısına istinaden "İçeriği Etkinleştir" butonuna tıklanarak izin verilmesi gerekir. Uygulamanın her zaman giriş sayfasında versiyon olarak ifade edilen son sürümünün kullanıldığından ve Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından resmî dağıtımı yapılan dosya (*.xlsm uzantılı "Makro İçerebilen Microsoft Excel Çalışma Sayfası") olduğundan emin olunması gerekir.



Şekil 3: Makroların Etkinleştirilmesi

Uygulama açıldığında çalışma sayfaları arasında yer alan "Tanımlar" sekmesinde veri girilecek alanlara ilişkin temel bilgilere yer verilmiştir. Uygulamada yer verilen tüm formlara ise "Giriş" sayfasından erişilebilecektir. İlgili formlar aracılığıyla girilen veriler çalışma sayfası olarak tanımlı hedef kartlarına ayrı ayrı işlenir. İşlenen veriler Giriş sekmesindeki formlar aracılığıyla görüntülenebileceği gibi, çalışma sayfası olarak ayrı ayrı tanımlanan hedef kartlarına tıklanarak da takip edilebilir. Konsolide edilen verilerin yer aldığı "Veri Özeti" sayfası ve çıkarılacak raporlar ayrı bir dosya olarak kaydedilmediği sürece Uygulamadaki sayfa sekmeleri bölümünde gösterilir.



Şekil 4: Uygulamada Yer Alan Sekmeler

Risk Analiz, Değerlendirme ve İzleme Uygulaması baş harflerinden oluşan kısaltmayla da (RADIUS) ifade edilebilir. Uygulamanın logosu kısaltma halinin İngilizce sözcük anlamını içeren yarıçap, dairesel alan, etki alanı ifadelerinden hareketle tasarlanmıştır. En dıştaki yay, kurumu meydana gelebilecek risklerin oluşturacağı zarardan korumayı, üç modüler parçanın birleşiminden oluşan ikinci yay "Analiz", "Değerlendirme" ve "İzleme" kavramlarını, merkezde daire içindeki kalkan ise RADIUS aracılığıyla kurumun risklerini bertaraf etmeyi ve riskleri kontrol altına almayı temsil eder.

Şekil 5: RADIUS Logosu

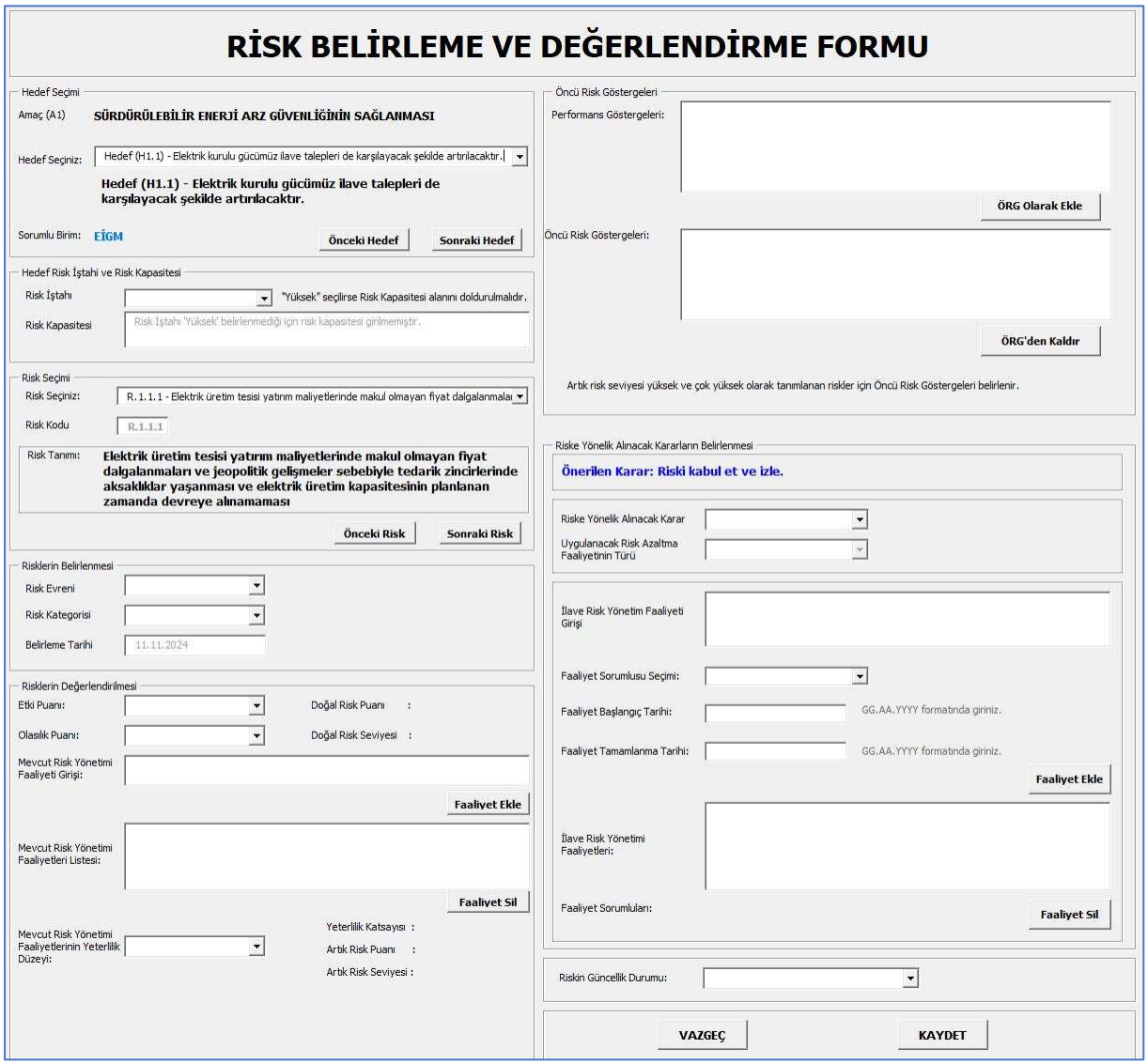
Risk Analiz, Değerlendirme ve İzleme Uygulaması, mevzuat yükümlülükleri doğrultusunda Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının kurumsal risk yönetim süreçlerini yürütmek için Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından yapılmış bir uygulamadır. Uygulamanın üçüncü kişi ve taraflarca ticari faaliyete konu edilmesi; isim, logo ve makro kodlarının Bakanlığın izni olmadan başka ad altında da olsa kullanılması, kopyalanması ve dağıtılması hallerinde Bakanlığın hakları saklıdır.

Bakanlığımız 2024-2028 Stratejik Planı yürürlükte olduğu için bu stratejik plan döneminde risk yönetim döngüsünde yer alan "Risklerin Belirlenmesi" ve "Risklerin Değerlendirilmesi" aşamaları birlikte yürütülecektir.

1. Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu

a) Risklerin Belirlenmesi

Stratejik plan hazırlanırken belirlenmiş ancak Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinde yer verilen gerekli tanımlamaları henüz yapılmamış riskler için eksik kalan bilgiler RADIUS'ta yer alan "Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu" üzerinden tamamlanacaktır.



Şekil 6: Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu

Risk İştahı **:** (Risk alma istekliliği) Bakanlığımızın stratejik hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesidir. Kurum için, hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğinin belirlenmesine ilişkin yol gösterici rol oynar. Üst yönetici tarafından hedef bazında belirlenir. Yüksek risk iştahının yüksek kayıplara neden olabileceği algısı ile gereğinden düşük seviyede risk iştahı tanımlaması idarenin fırsatları değerlendirmesine engel teşkil edebilir. Risk iştah seviyesinin gereğinden yüksek tanımlanması da idarenin dayanabileceğinden fazla risk alarak stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada başarısız olmasına ya da stratejik amaç ve hedeflerine ulaşırken beklenmeyen maliyetlere katlanmasına neden olabilir.

- Risk iştahı hedef bazında tanımlanır. Bakanlığımızın bütün kademelerinde geçerli olan tek bir risk iştahı tanımından veya seviyesinden bahsedilemez.

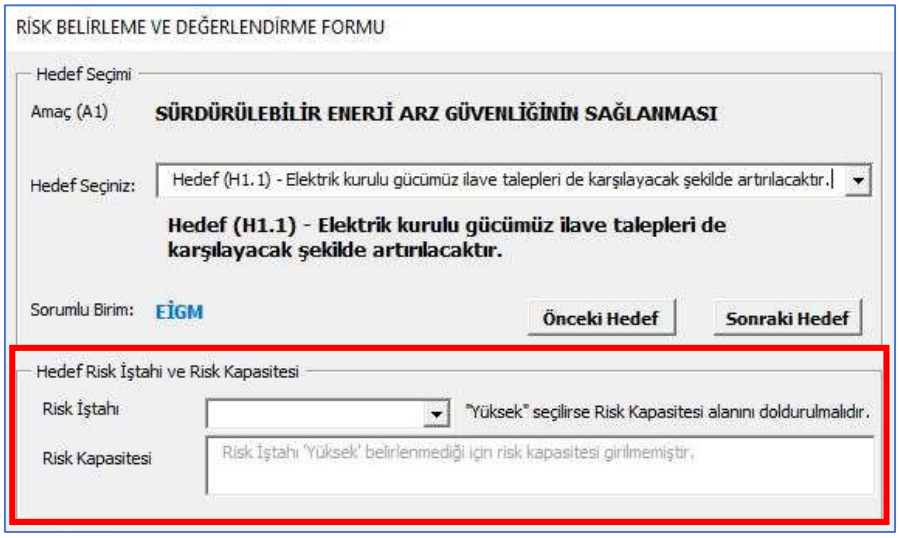
- Risk iştahı yüksek, orta ve düşük olmak üzere 3 seviyede belirlenir.
- Belirli bir hedef için belirlenen risk iştahı düştükçe o hedefi gerçekleştirmek için katlanılan kaynak (iş gücü, zaman, bütçe vb.) maliyeti artar.
- Risk iştahının belirlenmesi sorumluluğu üst yönetime aittir.
- Risk iştahı seviyesi, riske yönelik alınacak kararları belirlenirken göz önünde bulundurulmalıdır.
- Harcama birimlerinde stratejik hedeflerle ilişkisi kurulamayan riskler mevcut ise bunlara ilişkin risk iştahı birim düzeyinde belirlenir.

Risk iştahı, doğrudan hedefi gerçekleştirme isteğini değil, hedefe ulaşırken ne kadar riskin göze alınabileceği gösterir. Risk iştahı, kurumun hedefine ulaşmak için ne düzeyde belirsizlik veya kayıp riskini kabul ettiğidir. Hedefe ilişkin risk iştahı yükseldikçe kabul edilen risklerin sayısı artarken risklere ilişkin kontrol faaliyetlerinin sayısı azalır. Hedefe ilişkin risk iştahı azaldıkça kurumun o hedefe ulaşırken daha az risk almayı tercih etmesi söz konusudur. Güvenli ve kontrollü bir ilerleme tercih edilir. Yani bir hedef mutlaka gerçekleştirilmek isteniyorsa, ortaya çıkacak risklere ilişkin kontrol faaliyetleri tanımlanmalıdır. Bu kontrol faaliyetleri ek maliyet getirebilir ya da ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanılmasını engelleyebilir. Risk iştahının yüksek olduğu durumlarda ise hedef gerçekleştirilirken ortaya çıkabilecek risklere ilişkin daha esnek bir yaklaşım uygulanır. Risklere ilişkin kontrol faaliyetlerinin uygulanma eşiği yükseltilir, böylece ortaya çıkabilecek potansiyel fırsatların önü açılmış olur ve bu kontrol faaliyetlerinin ek maliyetine katlanılmak durumunda kalınmaz. Ancak hedefin başarıya ulaşması konusunda mutlak kararlılık gösterilmemiş olur. Kamu kurumlarında risk yönetimi stratejik plan gibi üst politika belgelerine dayandığından fırsatları değerlendirmek pahasına hedeften vazgeçmek gibi bir temayül oluşmaması için risk iştahları belirlenirken güvenli alanda kalınması tavsiye edilmektedir.

Risk Kapasitesi: Bakanlığımızın faaliyetlerine son vermeden alabileceği en yüksek risk seviyesidir. Bir kurumun risk kapasitesi, risklere en fazla ne kadar dayanabileceğini bilmesi açısından önemlidir.

Risk kapasitesi;

- Risk iştah seviyesi tanımlandıktan sonra hedef bazında tanımlanır.
- Her hedef için tanımlanmaz. Risk iştahı yüksek olarak sınıflanan hedefler için tanımlanır.
- Nicel veya nitel olarak tanımlanabilir.



Şekil 7: Risk İştahı ve Risk Kapasitesi

Bakanlığımız Stratejik Planında halihazırda riskler belirlendiği için öncelikli olarak bu risklere ilişkin tanımlamaların yapılması gerekmektedir. Risk Analiz, Değerlendirme ve İzleme Uygulamasında yer alan "Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu" üzerinden bu risklere ilişkin risk evreni, risk kategorisi, belirlenme tarihi gibi alanların tanımlanması gerekmektedir.

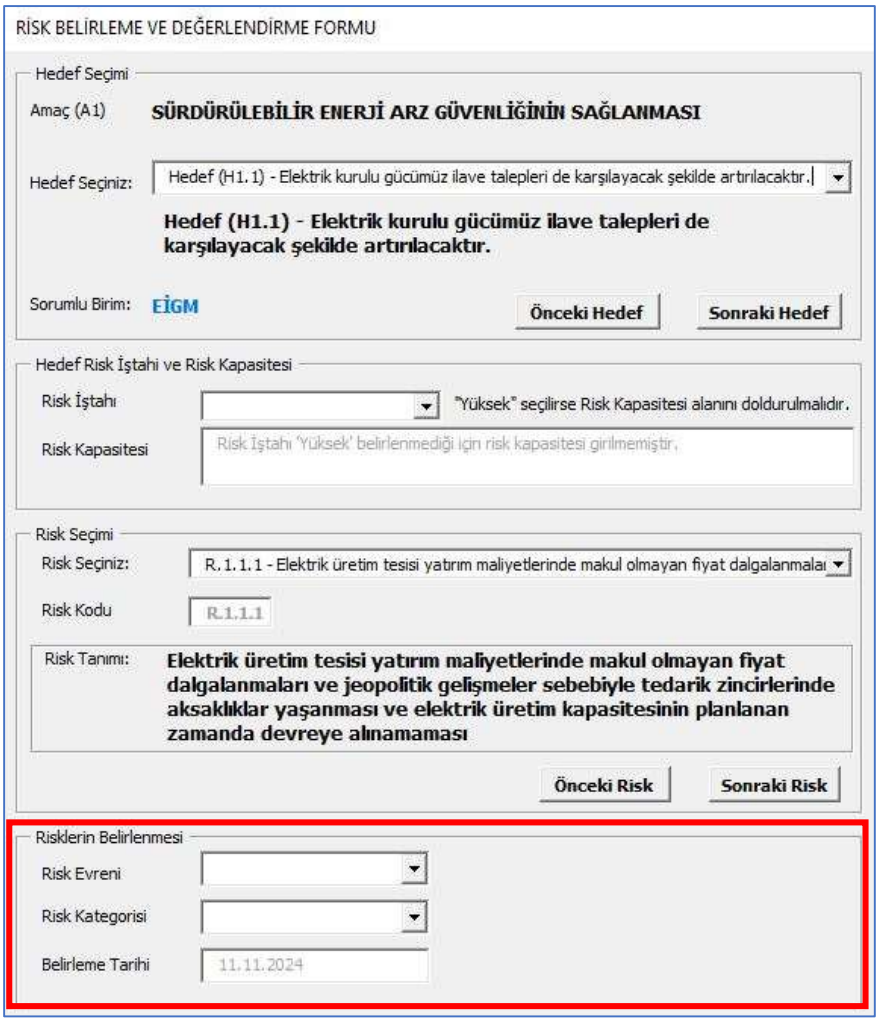
Risk Evreni : Riskler tanımlanırken 2 ana odakla ele alınır:

- **Dış Riskler :** Bakanlığımızın kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir.
- **İç Riskler :** Bakanlığımızın faaliyetlerini gerçekleştirirken maruz kalabileceği ve stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir.

Risk Kategorisi: İç ve dış riskler, temel olarak operasyonel, finansal, stratejik, uyum, itibar, teknolojik ve proje riskleri olarak alt kategorilerde değerlendirilir. Faaliyetler ve ihtiyaçlar dikkate alınarak Risk Strateji Belgesinde ilave kategoriler (güvenlik riskleri, çevresel riskler, idareler arası koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan riskler vb.) belirlenebilir. Risklere ilişkin alt kategorileri ve açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir:

- Stratejik Riskler: İdarenin stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği risklerdir.
- Operasyonel Riskler: İdarenin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir.
- Finansal Riskler: İdarenin finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir.
- Uyum Riskleri: İdarenin mevzuata, iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir.
- İtibar Riskleri : İdareye duyulan güveni veya kamuoyundaki imajını etkileyebilecek risklerdir
- Teknolojik Riskler: Teknolojik gelişmeler ve Bakanlığımızın kullandığı teknolojilerden kaynaklanan risklerdir.
- Proje Riskleri : Bakanlığımızın stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirmekte olduğu projelerle ilişkili olan risklerdir.

Belirleme Tarihi: Risklerin belirlendiği tarihi ifade eder. Bakanlığımız 2024-2028 Stratejik Planında yer alan mevcut riskler için varsayılan olarak stratejik planın yürürlüğe girdiği tarihtir.



Şekil 8: Risklerin Belirlenmesi

b) Risklerin Değerlendirilmesi

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risklerin belirlenmesinden sonraki adım, risklerin değerlendirilmesidir. Risklerin değerlendirilmesi, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmesini kapsar. Kurumumuz için her risk eşit düzeyde öneme sahip değildir. Bu yüzden risk seviyeleri belirlenmeli ve önceliklendirme işlemi yapılmalıdır. Bu kapsamda kaynaklar etkili, ekonomik ve verimli kullanılmış olur.

Risk seviyelerinin belirlenmesi aşamasında, öncelikle risklerin etki ve olasılık seviyeleri puanlanır. Ardından Bakanlığımızın söz konusu risklere yönelik yürütmekte olduğu mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği değerlendirilerek, önceliklendirmede esas alınacak risk seviyesine ulaşılır.

Etki Puanı/Seviyesi : Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden etki, riskin gerçekleşmesi halinde idare üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz tüm sonuçları ifade eder. Risklerin etki seviyesi beş ölçekte derecelendirilir.

- Çok Yüksek (5): İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşılamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden çok ciddi derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay ve durumlardır.
- Yüksek (4) : İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay ve durumlardır.

- Orta (3) : İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlardır.
- Düşük (2) : İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmanda düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlardır.
- Çok Düşük (1) : İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlardır.

Olasılık Puanı/Seviyesi: Belirli bir zaman dilimi içerisinde bir olay/durumun meydana gelme ihtimaline olasılık denir. Riskin olasılığının belirlenmesi beş seviyede ele alınmaktadır.

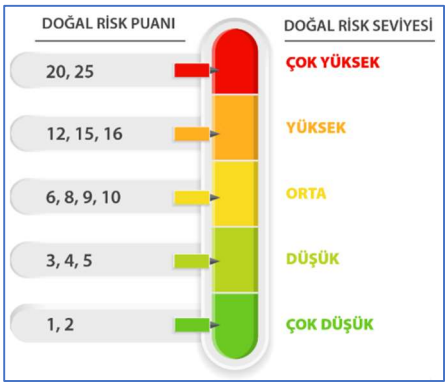
- Neredeyse Kesin (5) : Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı neredeyse kesin olan olay veya durumlardır.
- Yüksek Olasılık (4) : Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlardır.
- Olası (3) : Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay veya durumlardır.
- Zayıf Olasılık (2) : Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay veya durumlardır.
- Çok Zayıf Olasılık (1) : Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlardır.

Doğal Risk Puanı/Seviyesinin Hesaplanması: Doğal risk seviyesi, Bakanlığımız tarafından riske yönelik herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir.

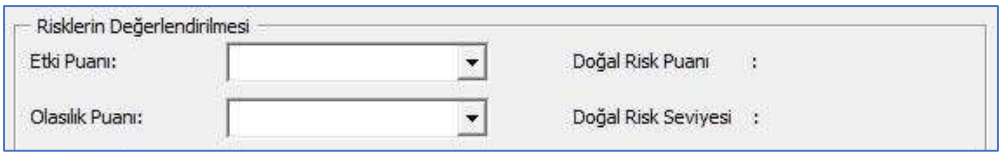
Doğal risk puanı, etki ve olasılık puanlarının çarpımı ile hesaplanır.

$$Doğal\ Risk\ Puanı = Etki\ Puanı\ x\ Olasılık\ Puanı$$

Hesaplanan doğal risk puanıyla, aşağıdaki skalaya göre uygulama tarafından otomatik olarak doğal risk seviyesi belirlenmiş olur.

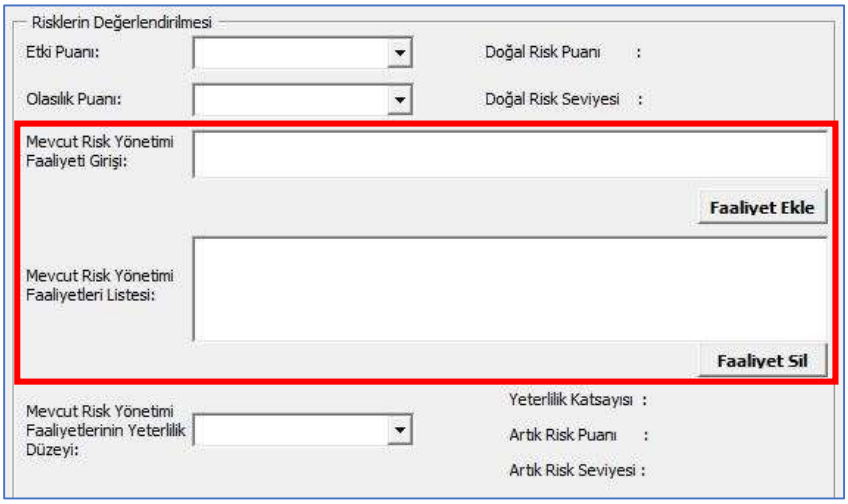


Şekil 9: Doğal Risk Seviyesi Skalası



Şekil 10: Etki ve Olasılık Puanları

Mevcut Risk Yönetim Faaliyetleri: Bakanlığın stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklere yönelik kurum bünyesinde halihazırda uygulanan faaliyetlere "mevcut risk yönetimi faaliyetleri" denilmektedir. Bu bölümde sadece uygulanmakta olan kontrol faaliyetleri yazılır. Sonradan uygulanacak risk yönetim faaliyetleri ise "İlave Risk Yönetim Faaliyetleri" bölümüne yazılacaktır. Daha önce varlığı bilinen ve tespit edilen riskler için uygulanmakta olan kontrol faaliyetleri "Mevcut Risk Yönetim Faaliyeti Girişi" alanına tek tek yazılır ve her faaliyet girişinden sonra "Faaliyet Ekle" butonuna tıklanarak kaydedilir. Kaydedilen mevcut risk yönetim faaliyetleri kontrol edilmek üzere listelenir ve silinmek istenen faaliyet seçilerek "Faaliyet Sil" butonuna tıklanmak suretiyle silinebilir.

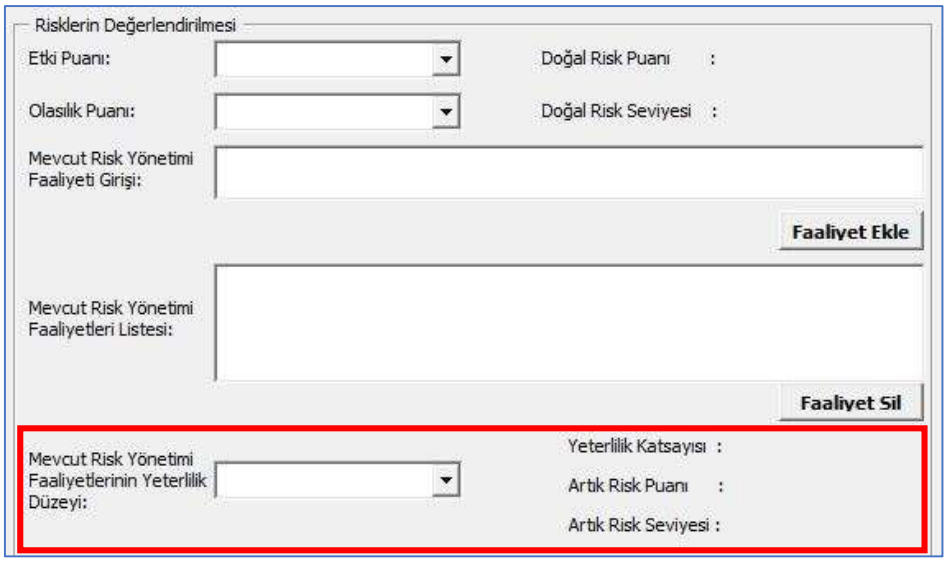


Şekil 11: Mevcut Risk Yönetim Faaliyetleri

Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterlilik Düzeyi: İdarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etki ve olasılığını ne kadar azalttığı göz önünde bulundurulmalı ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerekliliği buna göre değerlendirilmelidir.

Mevcut risk yönetimi faaliyetlerin yeterli olup olmadığının kontrolü için şu sorulara cevap verilmesi gerekmektedir:

- Mevcut risk yönetimi faaliyetleri, riskin seviyesini kabul edilebilir düzeye indiriyor mu?
- Alınmış olan önlemler, gerçekleşebilecek önemli kayıpları önlüyor mu?
- Risk yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi için kurum yeterli kaynağa sahip mi?
- Risk yönetimi faaliyetlerinde kaynaklar etkili ve verimli bir biçimde kullanılıyor mu?



Şekil 12: Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterlilik Düzeyi

Buna göre mevcut risk yönetim faaliyetleri değerlendirilirken "Yeterli", "Kısmen Yeterli", "Zayıf" ve "Yeterli Değil" seçeneklerinden birisi seçilir.

Yeterlilik Katsayısı: Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğine ilişkin sınıflandırmaya aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ	YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
YETERLİ	0,1	Riski yönetmek için idare bünyesinde riskin olasılığını (önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur) ve/veya etkisini (risk gerçekleştiğinde uygulanacak acil eylem planları mevcuttur) azaltmaya yönelik olarak yeterli seviyede risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmış ve işletilmektedir. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin tasarlandığı ve işletildiği konusunda üst yönetimin makul güvencesi (iç denetim ve/veya Sayıştay raporlarıyla da desteklenen) bulunmaktadır.
KISMEN YETERLİ	0,4	Riski yönetmek için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik olarak geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir. Bu durum iç denetim veya Sayıştay raporları ile de desteklenmektedir.
ZAYIF	0,8	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri riskin seviyesini kabul edilebilir seviyeye indirecek şekilde tasarlanmamış veya işletilmemektedir. Riskin etki ve olasılık seviyeleri göz önünde bulundurularak bunları azaltmaya yönelik önlemler alınması gerekmektedir.
YETERLİ DEĞİL	1	Riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmamaktadır. Ek olarak, idarenin kontrolünde olmayan dış risklerin mevcut olması veya bir riske yönelik gerçekleştirilebilecek ilave bir risk yönetimi faaliyetinin idarenin inisiyatifi ve yetkisi dâhilinde alınamıyor olması mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

Şekil 13: Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterlilik Katsayıları

Artık Risk Seviyesi/Puanı: Artık risk seviyesi, riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için idare tarafından yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden sonra arta kalan risk seviyesini ifade eder. Artık risk puanın oluşturulabilmesi için listelenen mevcut risk yönetim faaliyetlerinin yeterlilik düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir.

Artık risk seviyesi hesaplanırken doğal risk seviyesi ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği birlikte değerlendirilir. Artık risk seviyesi, doğal risk puanı ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayısının çarpımı ile hesaplanır:

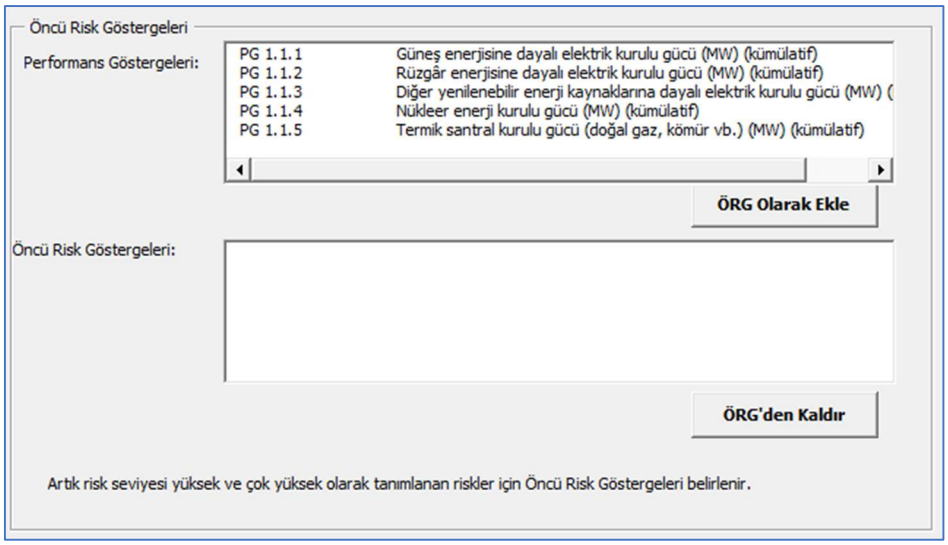
$$Artık\ Risk\ Puanı = Doğal\ Risk\ Puanı\ x\ Mevcut\ Risk\ Yönetimi\ Faaliyetleri\ Yeterlilik\ Katsayısı$$

Doğal risk seviyesi ve mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği değerlendirilerek hesaplanan artık risk seviyeleri sınıflandırmasına aşağıda yer verilmiştir.

ARTIK RİSK SEVİYESİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA
ÇOK YÜKSEK	20 <= Risk Puanı <= 25	İdarenin çok yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması söz konusudur. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
YÜKSEK	12 <= Risk Puanı < 20	İdarenin yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını önemli ölçüde engelleyebilir/geciktirebilir. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
ORTA	6 <= Risk Puanı < 12	İdarenin orta derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İdarenin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyebilir/ geciktirebilir. Yönetimin takip etmesi gerekir.
DÜŞÜK	3 <= Risk Puanı < 6	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini önemli ölçüde engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.
ÇOK DÜŞÜK	Risk Puanı < 3	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini engellemez/geciktirmez. Zaman içindeki gelişimlerinin takip edilmesi yeterlidir.

Şekil 14: Artık Risk Seviyesi Skalası

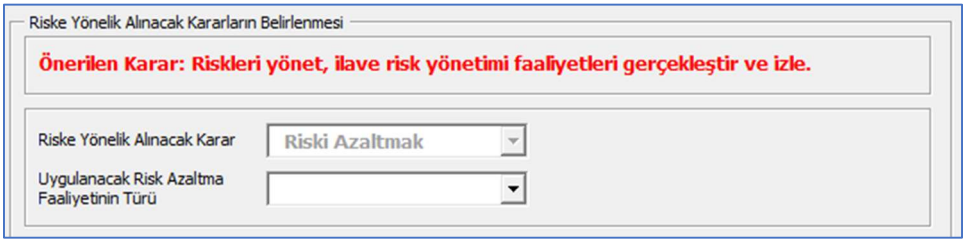
Öncü Risk Göstergeleri: İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimalleri konusunda idareyi uyaran ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergelerdir. Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tanımlanan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. Artık risk seviyesi orta, düşük ve çok düşük seviyeli riskler ile doğal risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olan fakat mevcut risk yönetimi faaliyetleriyle düşük ve orta risk seviyesine indirilen riskler için ÖRG belirlenmesi idarenin inisiyatifindedir. Öncü risk göstergelerinin performans göstergeleriyle uyumuna dikkat edilmelidir. Bir hedef altında tanımlanan performans göstergesi aynı zamanda aynı hedef altında tanımlanan riskin takibi için ÖRG olarak kullanılacaktır.



Şekil 15: Öncü Risk Göstergeleri

Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu aracılığıyla risklerin önceliklendirme ve değerlendirme işlemleri tamamlandıktan sonra hesaplanan artık risk seviyesine göre öncü risk göstergeleri bölümü aktif olmaktadır. Artık risk seviyesi "Çok Yüksek" veya "Yüksek" olan riskler için, riskin ait olduğu aynı hedef altında yer alan performans göstergelerinden riskle ilişkili olanlar öncü seçilerek "ÖRG Olarak Ekle" butona tıklanır ve ilgili riskle performans göstergesi ilişkilendirilmiş olur. Bir risk, birden fazla performans göstergesiyle ÖRG olarak ilişkilendirilebileceği gibi aynı performans göstergesi birden fazla risk ile de ilişkilendirilebilir. ÖRG'ye ilişkin işlemler Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu üzerinden yapılabileceği gibi, ÖRG Takip Formu üzerinden de yapılabilir.

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi: Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risk evreninin ve stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve bu risklerin değerlendirilip önceliklendirilmesinden sonraki adım riske yönelik alınacak kararların belirlenmesidir. Bu aşamada, risk iştahı başta olmak üzere fayda/maliyet gibi diğer faktörler de göz önünde bulundurularak risklere yönelik kararlar alınır.



Şekil 16: Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Doğal risk seviyesi belirlenen, mevcut risk yönetim faaliyetlerinin yeterlilik düzeyi kararlaştırılan riskler için artık risk seviyesi otomatik olarak görüntülenecektir. Bu aşamadan sonra idarenin alacağı kararlara "Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi"nde yer verilen koşullar (risk iştahı ve artık risk seviyesi) doğrultusunda aşağıdaki kararlardan hangisini seçmesi gerektiğine karar vermelerine yardımcı olmak için bir öneri mekanizması kurulmuştur:

- Riskleri yönet, ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştir ve izle.
- Riskleri izle, gerekirse ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştir.
- Riskleri kabul et ve izle.

Risklere yönelik alınabilecek kararlar 4 ana grupta sınıflandırılır:

a) **Riskten Kaçınmak:** Riskin gerçekleşmesi halinde idarenin karşılaşacağı tehditler ve fırsatların değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda riske neden olabilecek olay veya durumlardan kaçınılmasıdır. İdarenin, riskin gerçekleşmesi halinde maruz kalabileceği zararları, kabul edilebilir bir seviyeye indirecek ilave risk yönetimi faaliyeti oluşturamadığı durumlarda tercih edilir.
b) **Riski Devretmek:** Riskli olduğu değerlendirilen faaliyetlerin tamamen ya da kısmen, idare dışında diğer uzman kamu idarelerine veya tedarik suretiyle yapılan alımlarda üçüncü kişilere/firmalara devredilmesidir.
c) **Riski Kabul Etmek:** Riskin gerçekleşmesi halinde idarenin karşılaşabileceği tehditler ve fırsatlar ile riskin yönetilmesi için katlanılacak maliyetlerin değerlendirilmesi sonucunda herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyetinin uygulanmamasına karar verilmesidir. Riskin gerçekleşmesi durumunda karşılaşılabileceği değerlendirilen tehdit, idarenin risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir seviyede ise idare açısından ilave maliyetler anlamına gelen risk yönetimi faaliyetlerinin tanımlanması ve uygulanması yerine, riskin kabul edilmesi tercih edilebilir.
d) **Riski Azaltmak:** Riskin gerçekleşmesi halinde oluşacak zararın risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi için, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır.

Riskin azaltılması kararının verilmesi durumunda uygulanacak risk azaltma faaliyeti türleri:

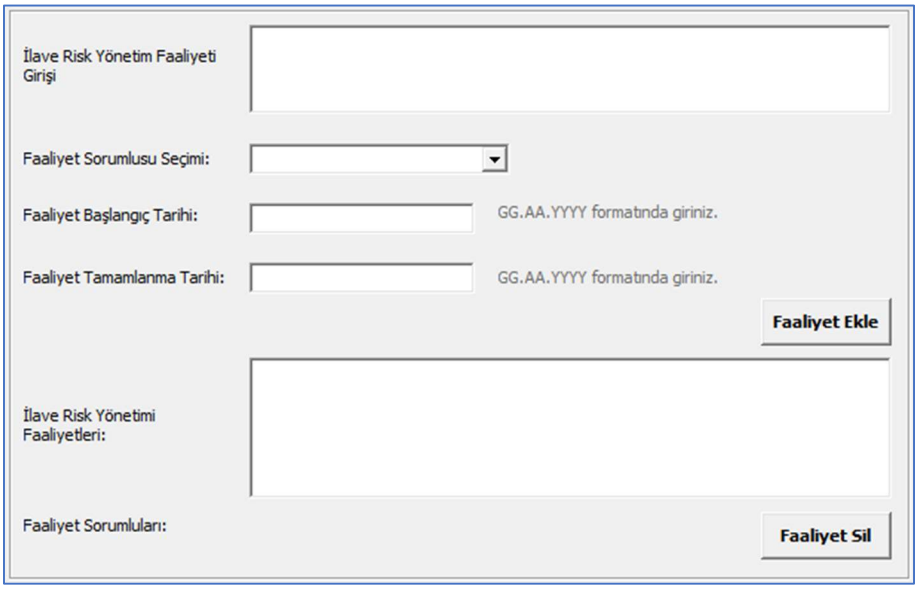
i. **Yönlendirici:** Bilgilendirme, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetler ile risklerin azaltılmasına yönelik risk yönetimi faaliyetleridir. Çalışanlara eğitim verilmesi, broşür, afiş veya el kitabı hazırlanması yönlendirici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.
ii. **Önleyici:** İstenmeyen durumların meydana gelmesini önleyen risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi teknolojisi sistemlerine erişim yetkilerinin çalışanların görev tanımları ile uyumlu olacak şekilde tanımlanması önleyici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir. Görev tanımı bazında oluşturulacak yetkilendirme sayesinde, sisteme yetkisiz erişimlerin ve yetkisiz işlemlerin önüne geçilebilir.
iii. **Tespit Edici:** Gerçekleşmiş ancak istenmeyen bir durumun tespit edilmesini sağlayan risk yönetimi faaliyetleridir. Hazırlanan raporların gözden geçirilmesi veya sistemde oluşturulan yetki tanımlamalarının periyodik olarak kontrol edilmesi tespit edici/ortaya çıkarıcı risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.
iv. **Düzeltici:** Gerçekleşen ancak istenmeyen sonuçların düzeltilmesi yahut telafi edilmesi için tasarlanmış olan risk yönetimi faaliyetleridir. Bilgi teknolojileri sistemlerine yönelik oluşturulan acil durum eylem planları veya kurtarma programları düzeltici risk yönetimi faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

Önerilen karar, ilave risk yönetimi faaliyetlerini mutlaka gerçekleştirmeyi öngörüyorsa riske yönelik alınacak karar için "Riski Azaltmak" seçeneğinden başka bir seçenek seçilemeyecektir. Sorumlu birimler önerilen karar durumundan bağımsız olarak her zaman ilave risk yönetimi faaliyeti tanımlayabilir.

İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri: Riskin azaltılması kararının seçilmesi durumunda, bir sonraki aşamada riskin etki ve olasılığını azaltacak ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanmalıdır. Riskin azaltılması için tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyeti kimi durumlarda birden çok sayıda riski kabul edilebilir seviyeye indirebilir. Bazı durumlarda ise bir riskin azaltılması için birden fazla risk kararının

aynı anda alınması ve uygulanması gerekebilir. İlave risk yönetimi faaliyetleri uygulandıktan sonra artık risk, idare için kabul edilebilir bir seviyede ise ilgili risk için yeniden ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmesine gerek olmayıp, riskin izlenmesi yeterli olacaktır. İdarenin mevcut risk yönetimi faaliyetlerine rağmen hesaplanan artık risk hala kabul edilebilir seviyede değilse, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulamaya alınması gerekir. Risklere yönelik tanımlanacak ilave risk yönetimi faaliyetleriyle risklerin etki ve olasılık seviyelerinin azaltılması, böylece risklerin gerçekleşmesi halinde maruz kalınacak zararların azaltılması mümkündür.

Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinde söz konusu risklerin hangi kök nedenlerden kaynaklandığının belirlenmesi önem taşımaktadır. Risklerin belirlenmesi adımında tanımlanan alt kök nedenler, risk yönetimi çalışmalarının sonraki aşamalarında risklere yönelik alınacak kararların doğru ve yeterli bir şekilde belirlenmesine de yardımcı olur.



Şekil 17: İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri

Tanımlanacak ilave risk yönetim faaliyetleri tek tek "İlave Risk Yönetim Faaliyeti Girişi" bölümüne girilir. Hedef kartında yer alan sorumlu birim ve iş birliği yapılacak birimler arasından bu ilave kontrol faaliyetini hangi birimin yürüteceğine ilişkin "Faaliyet Sorumlusu" seçilir. İlave kontrol faaliyetinin başlangıç ve bitiş tarihleri girilerek "Faaliyet Ekle" butonuna basılarak ilgili riske ilave kontrol faaliyeti tanımlanmış olur. Her ilave kontrol faaliyeti için yalnızca bir faaliyet sorumlusu seçilebilir. Faaliyet bitiş tarihi yürürlükte olan Stratejik Plan döneminden (31.12.2028) sonra olmamalıdır.

Riske yönelik alınacak kararları etkileyen faktörler aşağıda sıralanmaktadır:

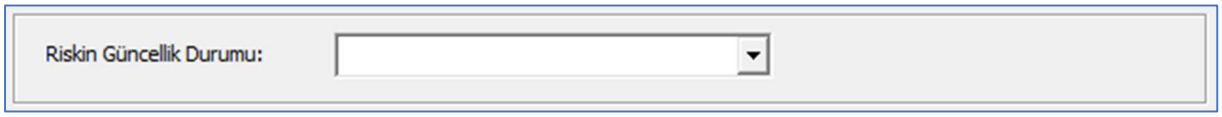
a) **Fayda ve Maliyet Değerlendirmesi:** Riski yönetmek için uygulanacak kararın maliyeti ile riskin kabul edilmesi durumunda katlanılacak maliyetin karşılaştırılması, hangi risk kararının tercih edileceği konusunda belirleyici olmaktadır. Söz konusu değerlendirme yapılırken, yönetim tarafından, alternatif kararların olası fayda ve maliyetleri birlikte değerlendirilmelidir. Bu noktada, seçilen risk kararından elde edilecek faydanın bu kararın uygulanması için harcanacak kaynaktan fazla olması gerekmektedir.
b) **Risk İştahı ve Risk Önceliği:** Risk iştahı, idarenin hedefleri ve ilgili riskleri çerçevesinde ne ölçüde risk alan veya ne ölçüde risklerden kaçınan bir yapıda olduğu ile ilişkilidir. Risk değerlendirmeleri sonucu elde edilen risk seviyelerinin hedef bazında belirlenmiş olan risk iştah

seviyeleri ile karşılaştırılması risklere yönelik hangi kararların alınacağı konusunda yönlendirici olmaktadır.

c) **Paydaş Beklentileri:** İdarenin, doğrudan ya da dolaylı olarak etkileşim içinde olduğu tarafların beklentilerini göz önünde bulundurması ve öncelikli risklere yönelik alacağı kararları bu çerçevede değerlendirmesi gerekir. Risk kararlarının belirlenmesinde ilgili tüm tarafların beklentileri, idarenin misyon, vizyon, temel değerleri, stratejik amaç ve hedefleri ile bir bütün olarak değerlendirilmeli ve bu değerlendirme sonrasında uygun ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanmalıdır.

d) **Etki ve Olasılık Seviyeleri:** İlave risk yönetimi faaliyeti tanımlanırken göz önünde bulundurulması gereken faktörlerden biri de mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin o riskin etki ve olasılık seviyelerini hangi ölçüde azalttığıdır. Artık risk seviyesi açısından bakıldığında, olasılık seviyesi düşük, etki seviyesi yüksek olan riskler için etkiyi azaltmaya yönelik ilave risk yönetimi faaliyeti; olasılık seviyesi yüksek etkisi düşük riskler için ise olasılık seviyesini azaltmaya yönelik ilave faaliyetler tanımlanmalıdır.

Riskin Güncellik Durumu: Riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterebilir veya yeni riskler ortaya çıkabilir. Risk seviyeleri ve önceliklerinde veya idarenin riske yaklaşımı ile risk iştah seviyesinde değişiklikler olabilir. Daha önce etkili olan risk yönetimi faaliyetleri hedeflerle uyumsuz hale gelebilir, faaliyetler yetersiz kalabilir veya kullanılamaz hale gelebilir, risklere karşı uygulanması kararlaştırılmış olan ilave risk yönetimi faaliyetleri planlandığı gibi uygulanamayabilir. Değişen yönetim ve süreç yapısı, teknolojik gelişmeler, mevzuat değişiklikleri ve ekonomik gelişmeler gibi değişim faktörleri göz önünde bulundurularak riskin güncellik durumunun belirlenmesi gerekir. Riskin güncellik durumu "Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu"nun yanı sıra Risk İzleme Formu aracılığıyla da belirlenebilir.



Şekil 18: Riskin Güncellik Durumu

Riskin güncellik durumu için aşağıdaki seçeneklerden birisi seçilebilir ve risk yönetim sürecinde riskin durumu her zaman değiştirilebilir.

a) **Yeni Riskler:** Birim Risk Koordinatörü gözetiminde İç Kontrol Risk Koordinatörü tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde en kısa sürede "Yeni Tespit Edilen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu" kullanılarak İRK'ya sunulmak üzere Strateji Geliştirme Başkanlığına bildirim yapılmalıdır. Yürürlükteki Stratejik Planda yer alan riskler dışında, risk izleme sürecinde tespit edilip İRK tarafından uygun bulunan riskler için bu seçenek kullanılmalıdır.

b) **Değişen Riskler:** Organizasyon yapısında, süreçlerde, teknolojide, ekonomide ve mevzuatta meydan gelen değişiklikler takip edilmeli, bu değişimlerin mevcut riskler üzerindeki etkileri gözden geçirilmeli, gerektiği durumlarda envanterdeki risk kayıtları güncellenmelidir. Risklerde meydana gelebilecek bir değişiklik ihtiyacı "Değişen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu" kullanılarak Birim Risk Koordinatörü gözetiminde İç Kontrol Risk Koordinatörü tarafından İRK'ya sunulmak üzere Strateji Geliştirme Başkanlığına bildirilmelidir.

c) **Geçerliliğini Yitiren Riskler:** İdareyi etkileyen değişiklikler nedeniyle geçerliliğini yitiren riskler "Değişen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu" kullanılarak Birim Risk Koordinatörü gözetiminde İç Kontrol Risk Koordinatörü tarafından İRK'ya sunulmak üzere Strateji Geliştirme Başkanlığına bildirilmelidir.

d) **Azaltılan ve Devredilen Riskler:** Riske yönelik alınan kararın riski azaltmak veya riski devretmek olması durumunda seçilmelidir.
e) **Kabul Edilen Riskler**: Riske yönelik alınan kararın riski kabul etmek olması durumunda seçilmelidir. Yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler belirlenen periyotlarla izlenmeli ve yeniden değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilmelidir.
f) **Gerçekleşen Riskler**: Bir riskin gerçekleşmesi durumunda seçilmelidir. Kritik önemdeki bir risk gerçekleştiğinde ilgili birim yöneticisi, gecikmeksizin üst yöneticiye ve SGB'ye bildirim yapmalıdır.

2. Risk İzleme Formu

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanmasından nihai olarak üst yönetici sorumludur. Bununla birlikte, tüm çalışanların risklerin yönetilmesi konusunda farklı seviyelerde de olsa sorumlulukları bulunmaktadır. İzleme faaliyetleri sürekli izleme, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir. RADIUS ile sürekli izleme (birinci seviye) gerçekleştirilecektir.

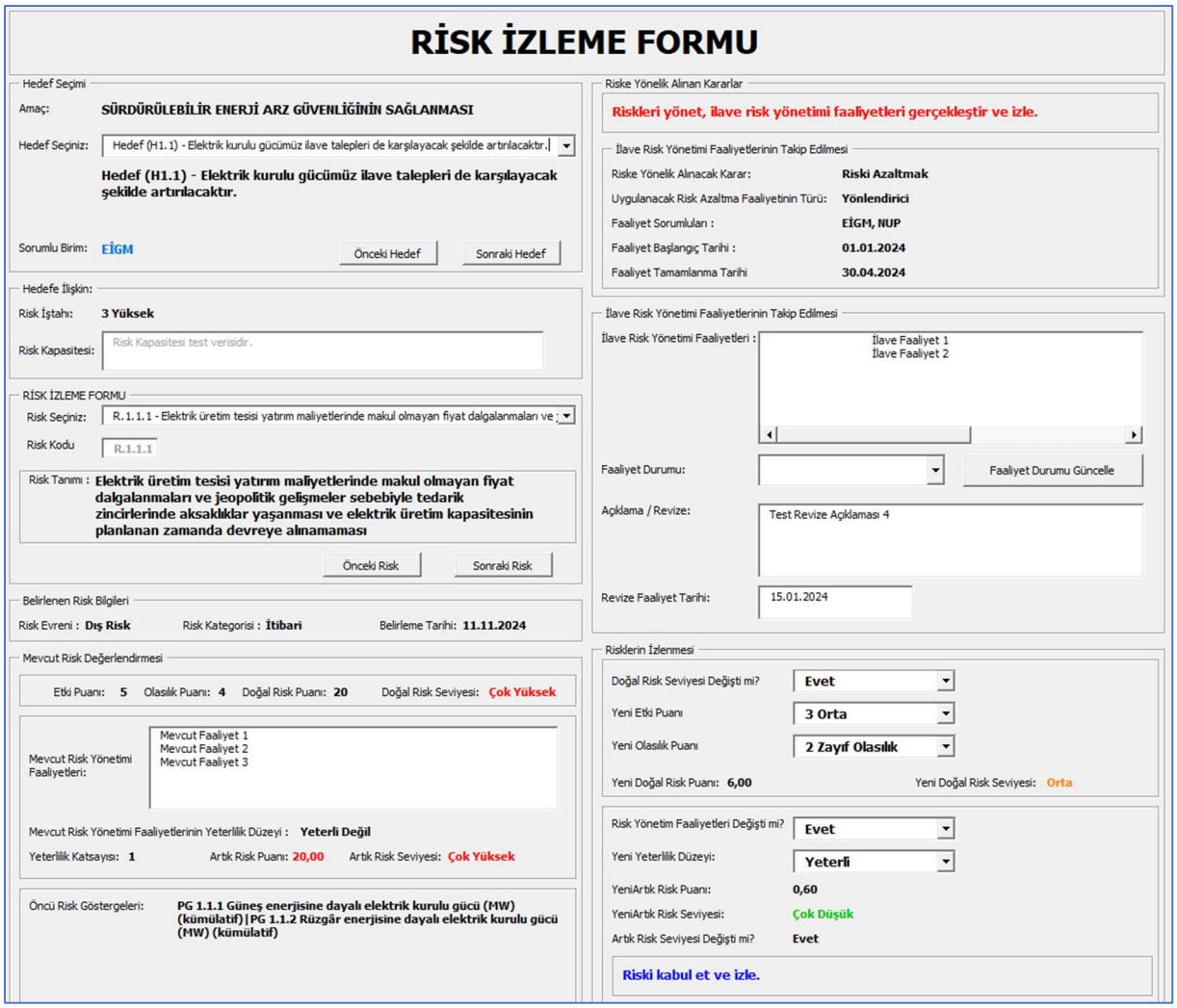
Sürekli izleme yürütülen faaliyetlerin, ilgili süreç sahipleri ile hiyerarşik yapı içerisinde süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim tarafından gözlemlenmesi şeklinde gerçekleştirilir. Bu faaliyet günlük akıştaki tüm işlemleri kapsamaktadır.

Birinci seviye olan sürekli izlemenin amacı, risk tanımlamalarının doğruluğunu ve yeterliliğini, risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliğini, belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirildiğini, uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, değişen süreçlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapıldığını, risk seviyelerinin ve risk raporlamalarının uygun seviyede ve periyotlarda gerçekleştirildiğini teyit etmektir.

Süreç sahipleri ve yöneticileri tarafından gerekli ilave risk yönetimi faaliyetlerinin daha hızlı belirlenebilmesi için, idarenin öncelikli olarak sürekli izleme faaliyetlerine önem vermesi gerekir.

Sürekli izleme sorumluluğu Birim Risk Koordinatörleri, Alt Birim Risk Koordinatörleri ve İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri başta olmak üzere tüm çalışanlara aittir. İlgili süreç; stratejik hedeflerde yeni oluşan risklerin, daha önce belirlenmiş fakat çeşitli nedenlerle seviyesi veya niteliği değişen risklerin, geçerliliğini yitiren risklerin ve gerçekleşen risklerin ilgili İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri aracılığıyla Birim Risk Koordinatörleri sorumluluğunda SGB'ye raporlanması ile gerçekleştirilir. Birim Risk Koordinatörlerinin ve Alt Birim Risk Koordinatörlerinin sürekli izleme konusunda sorumluluğu bulunmaktadır. Birim Risk Koordinatörlerinin ve Alt Birim Risk Koordinatörleri ilgili oldukları birimlerde risklerin sürekli izlenmesi, risklere karşı kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi konularından sorumludur.

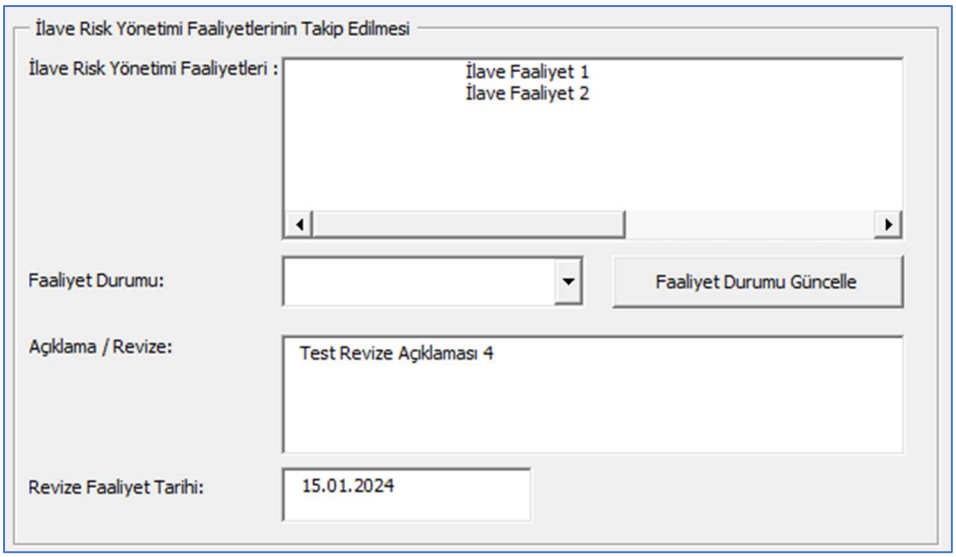
Sürekli İzleme RADIUS'ta yer alan "Risk İzleme Formu" aracılığıyla gerçekleştirilecektir.



Şekil 19: Risk İzleme Formu

Risk Belirleme ve Değerlendirme formuyla değerlendirilen ve önceliklendirilen risklere ilişkin bilgiler Risk İzleme Formunda bilgi olarak görünecektir. Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu ile risk iştahı ve risk kapasitesinin (hedefe ilişkin) yanında risk seviyesinin belirlenmesi, mevcut yönetim faaliyetlerinin değerlendirilmesi, öncü risk göstergelerinin gereklilik durumu ve gerekliyse belirlenme işlemleri, ilave risk yönetim faaliyetlerinin tanımlanması işlemleri tamamlanmış olduğundan, Risk İzleme Formu ile aşağıdaki alanlar doldurulacaktır.

İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Takip Edilmesi: Doğal risk puanı oluşan ve mevcut risk yönetim faaliyetleri ve bu faaliyetlerin yeterlilik düzeyinin tespit edilmesiyle ortaya çıkan artık risk puanına göre riske ilişkin hangi kararın alınacağı Risk Belirleme ve Değerlendirme Formunda belirlenmişti. Artık risk seviyesinin, riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için idare tarafından yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden sonra arta kalan risk seviyesini ifade ettiği daha önce ifade edilmişti. Riske yönelik alınacak kararın "riski azaltmak" olması durumunda riskin gerçekleşmesi halinde oluşacak zararın risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru şekilde belirlenmesi ve uygulanmasına bağlıdır. Daha önce ilave risk yönetimi faaliyetleri, bu faaliyetlerin sorumluları, başlangıç ve tamamlanma tarihleri tanımlanmıştı. Bu aşamada bu faaliyetlerin ayrı ayrı gerçekleşme durumlarının girilmesi gerekmektedir.



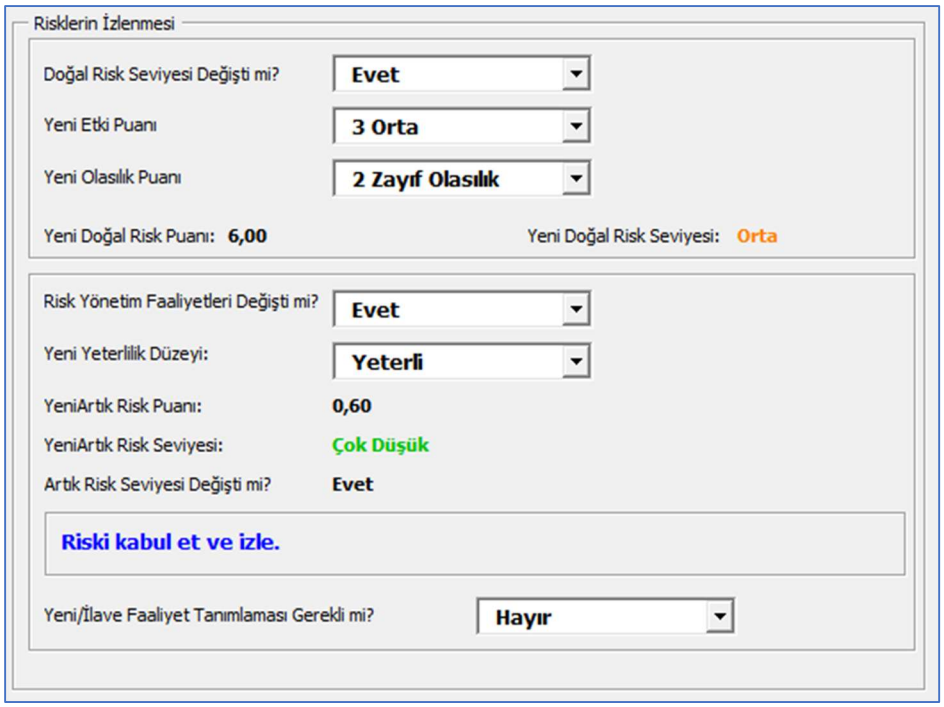
Şekil 20: İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Takip Edilmesi

Faaliyet Durumu: Her bir ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşme durumu için 4 seçenekten birisi seçilir:

- **Gerçekleştirildi:** Tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyeti uygulamaya alınmıştır.
- **Geliştirme Aşamasında:** İlave risk yönetimi faaliyeti kısmen tamamlanmıştır.
- **Planlandı:** İlave risk yönetimi faaliyeti dair planlamalar yapılmış, rol ve sorumluluklar atanmış fakat henüz ilerleme kaydedilmemiştir.
- **Gerçekleştirilmedi:** İlave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmemiştir.

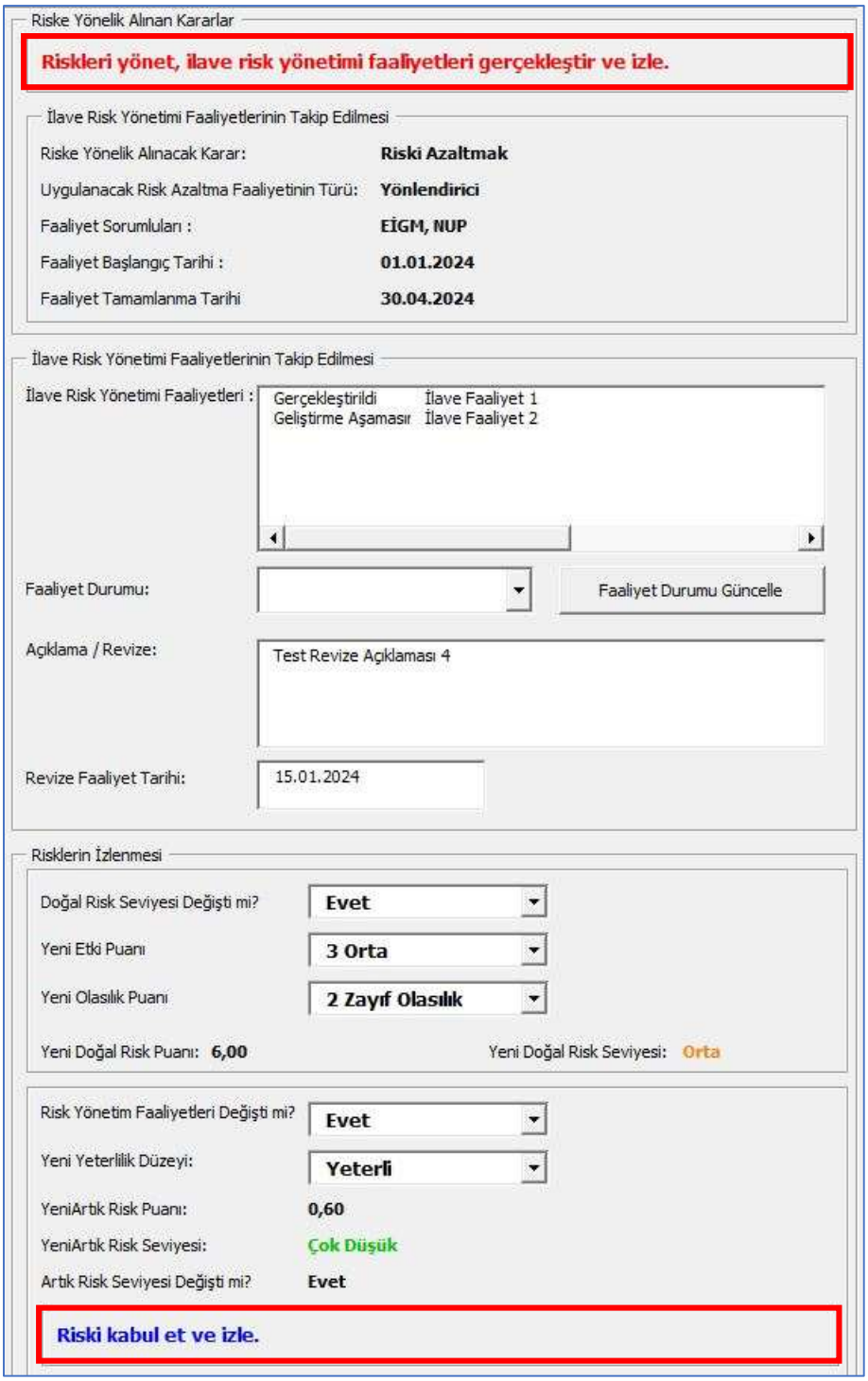
Açıklama/Revize: İlave faaliyet gerçekleşme durumuna ilişkin açıklamalar ile faaliyet durumundaki revizelere (varsa) ilişkin açıklamaları ifade eder.
Revize Faaliyet Tarihi: İlave risk yönetim faaliyetin tamamlanma tarihinin belirlenmesini takiben, ilgili faaliyete yönelik tarih güncellemesi ihtiyacı olması durumunda güncellenen tarihi ifade eder. Birden fazla ilave faaliyetin revize edilmesi durumunda açıklama/revize alanında bu tarihlere yer verilir.

Risklerin İzlenmesi: Bu bölümde gerçekleşme durumları girilen ilave kontrol faaliyetlerinin riskin üzerinde etkisi olup olmadığı, etkisi varsa bu etkinin yönü ve boyutu incelenir. Risk Belirleme ve Değerlendirme Formunda riskin etki ve olasılık puanlarının girilmesiyle oluşan doğal risk puanı, mevcut risk yönetim faaliyetlerinin yeterlilik düzeyinin girilmesiyle de artık risk puanı oluşmuştu. İlave kontrol faaliyetlerinin gerçekleşme durumlarının girilmesiyle bu kontrol faaliyetlerinin riskin etki ve olasılık puanlarını değiştirip değiştirmediğine cevap aranır. "Doğal Risk Seviyesi Değişti Mi?" sorusuna verilen cevabın "Evet" olması durumunda "Yeni Etki Puanı" ve "Yeni Olasılık Puanı" girişine izin verilir ve "Yeni Doğal Risk Puanı" oluşturulur. Risk Belirleme ve Değerlendirme Formunda oluşturulan (mevcut) doğal risk puanı ile yeni doğal risk puanının karşılaştırılmasıyla ilave kontrol faaliyetlerinin riskin etkisini mi olasılığını mı değiştirdiği görülebilir. İlave kontrol faaliyetlerinin gerçekleşme durumunun girilmesiyle bu kontrol faaliyetlerinin yeterlilik düzeyi değerlendirilerek yeni artık risk puanı oluşturulur. "Artık Risk Seviyesi Değişti Mi?" sorusu yapılan girişlere göre sistem tarafından otomatik olarak cevaplandırılacaktır.



Şekil 21: Risklerin İzlenmesi

İlave kontrol faaliyetlerinin de değerlendirilmesiyle Risk Belirleme ve Değerlendirme Formunda yer alan karar destek mekanizmasının benzeri burada da çalıştırılmaktadır. İlave kontrol faaliyetlerinin riske yönelik alınacak karar önerisinde nasıl bir değişikliğe neden olduğu iki karar önerisinin kıyaslanmasıyla görülebilecektir.



Şekil 22: Riske Yönelik Alınan ve Önerilen Kararlar

İlave kontrol faaliyetlerinin risk üzerinde amaçlanan etkiyi göstermemesi ya da yetersiz kalması durumunda yeni faaliyetlerin tanımlanması ihtiyacı doğabilir. İlave risk yönetim faaliyetlerinin değerlendirilmesinden sonra karar mekanizmasında hala ilave risk yönetimi gerçekleştirilmesi yönünde öneri yer alıyorsa yeni faaliyet tanımlanması değerlendirilmelidir. Yeni tanımlanacak ilave faaliyet önerileri "Değişim Nedenleri" bölümüne açıklama olarak girilmelidir.

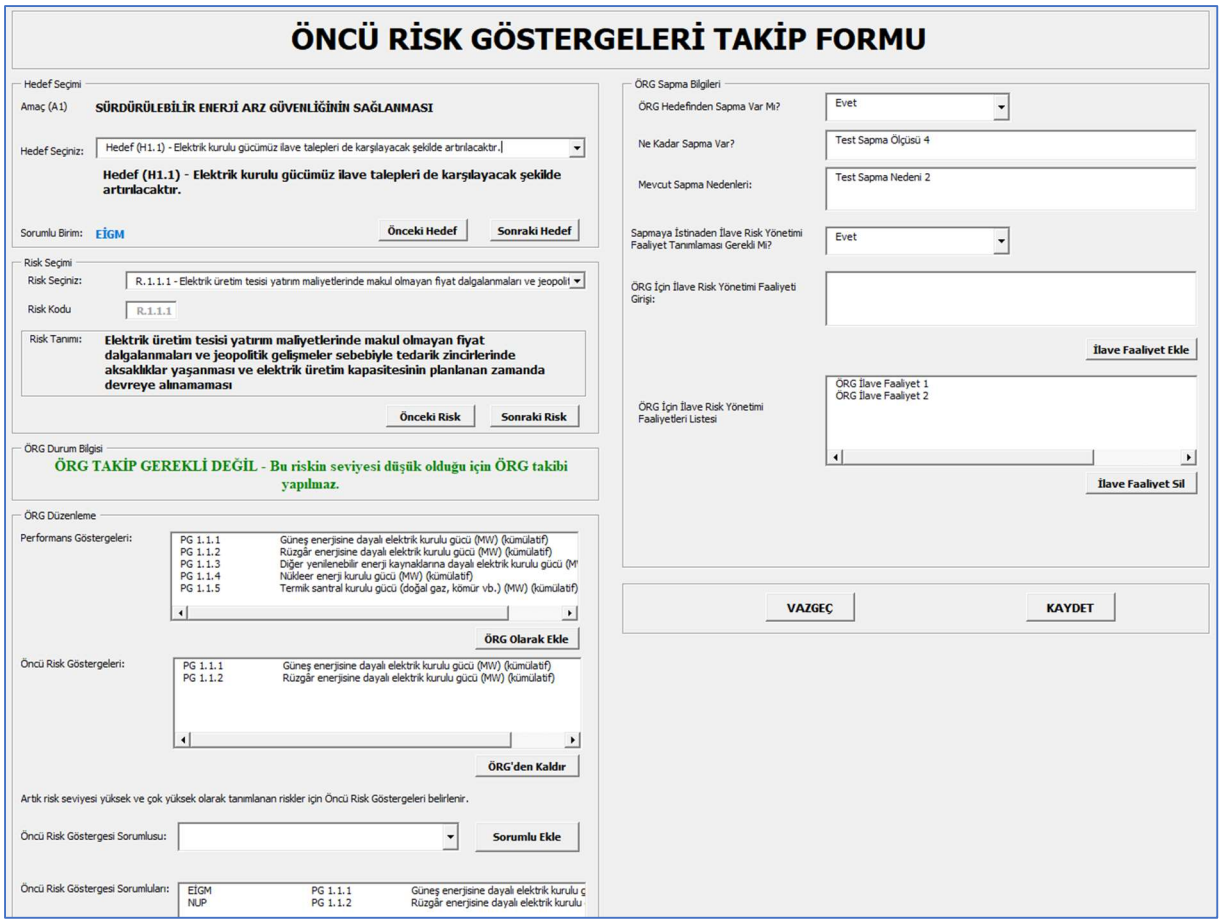
Risk Belirleme ve Değerlendirme Formunda da yer alan **"Riskin Güncellik Durumu"** bu formda da yer almaktadır. Riskin güncellik durumu hangi forma kaydedildiği fark etmeksizin her zaman en son kaydedilen durumu göstermektedir.

Değişim Nedenleri: İdare tarafından maruz kalınabilecek riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterebilir. Bu nedenle, riskler tanımlanırken ve yeniden değerlendirilirken değişen koşullar mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Daha önce etkili olan risk yönetimi faaliyetleri hedeflerle uyumsuz hale gelebilir, faaliyetler yetersiz kalabilir veya kullanılamaz hale gelebilir, risklere karşı uygulanması kararlaştırılmış olan ilave risk yönetimi faaliyetleri planlandığı gibi uygulanamayabilir. Eğer riske ilişkin böyle bir değişim söz konusu ise bu değişim nedenlerine bu alanda yer verilmelidir. Ayrıca, ilave kontrol faaliyetlerinin de yetersiz kalması durumunda uygulanacak yeni faaliyetlere ilişkin önerilere de yer verilebileceği gibi riskle ilgili dikkat çekilmek istenilen hususlara da bu alanda açıklama olarak yer verilebilir.

3. Öncü Risk Göstergeleri Takip Formu

İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimalleri konusunda idareyi uyaran ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergelerdir. Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tanımlanan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. Artık risk seviyesi orta, düşük ve çok düşük seviyeli riskler ile doğal risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olan fakat mevcut risk yönetimi faaliyetleriyle düşük ve orta risk seviyesine indirilen riskler için ÖRG belirlenmesi idarenin inisiyatifindedir. Öncü risk göstergeleri, idarenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek kritik önemdeki risklerin takibinde kolaylık sağlar.

Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu aracılığıyla artık risk seviyesi tanımlandıktan ve riskler önceliklendirildikten sonra öncü risk göstergeleri belirlenmişti. ÖRG Takip Formu aracılığıyla, Risk Belirleme Formunda belirlenen ÖRG'ler, ihtiyaç duyulması halinde düzenlenebilir (performans göstergeleri arasından yeni ÖRG ekleme/var olan ÖRG'yi silme). Belirlenen ÖRG'lere ilişkin bilgiler bu formdaki alanlara tanımlanmalıdır.

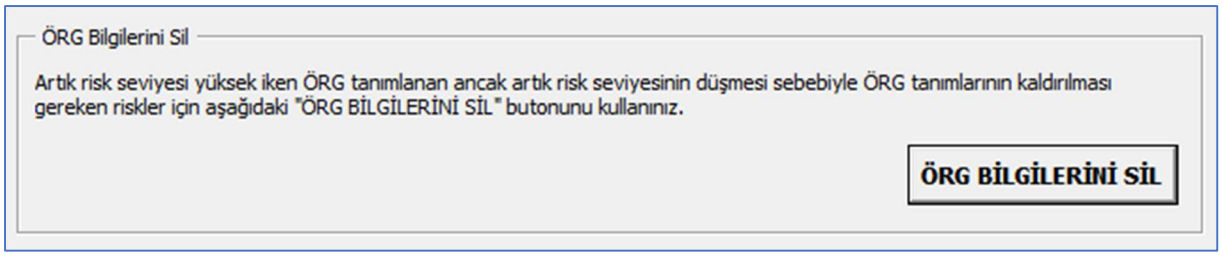


Şekil 23: Öncü Risk Göstergeleri Takip Formu

ÖRG Durum Bilgisi: ÖRG'nin artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tanımlanan riskler için belirleneceği ifade edilmişti. Ancak, risk izleme formundaki alanların tanımlanmasıyla yeni artık risk seviyesi, (mevcut) artık risk seviyesinden faklı olabilir. Bu durumda ÖRG tanımlama gerekliliği ortadan kalkabilir. Bu durumun tespiti için ÖRG takip gerekliliğine ilişkin bir karar destek mekanizması kurulmuştur. ÖRG Durum Bilgisi alanı bir riskin mevcut ve yeni artık risk seviyelerini karşılaştırır, ÖRG gereklilik durumunu sorgular ve bilgi olarak ekrana yazdırır:

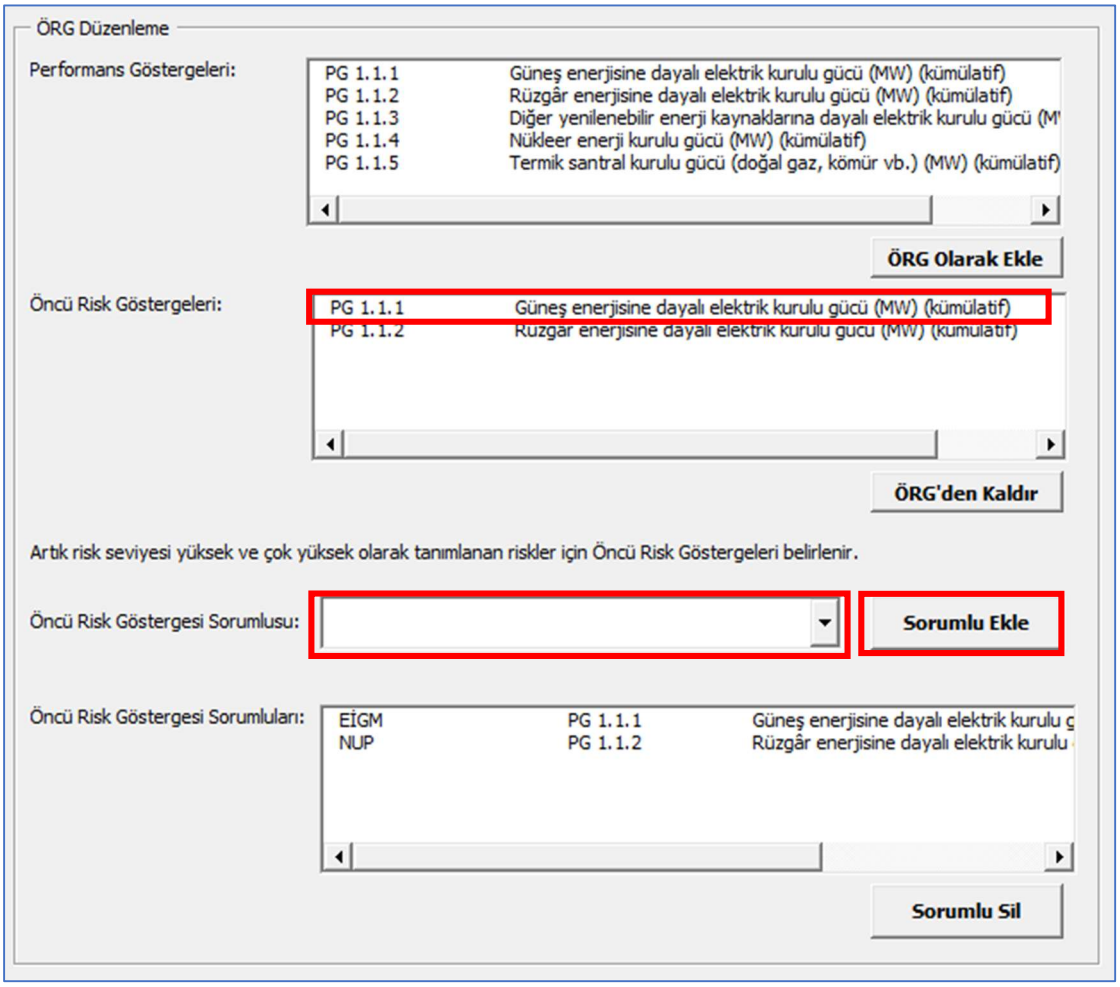
- ÖRG TAKİP GEREKLİ - Bu risk için Öncü Risk Göstergesi takibi yapılmalıdır.
- ÖRG TAKİP GEREKLİ DEĞİL - Bu riskin seviyesi düşük olduğu için ÖRG takibi yapılmaz.
- UYARI - Artık risk seviyesi belirlenemedi. Risk değerlendirmesi tamamlanmamış olabilir. Form kullanılabilir ancak ÖRG takip gereksinimini manuel kontrol edin.

(Mevcut/Yeni) Artık risk seviyesine göre ÖRG takibinin gerekli olmadığı durumlarda dahi ÖRG belirlenebilir, belirlenen ÖRG'lerin takibine devam edilebilir. ÖRG takip gerekliliğine göre ÖRG takibine devam edilmek istenilmezse "ÖRG Bilgilerini Sil" butonuyla riske ilişkin ÖRG bilgileri silinebilir.



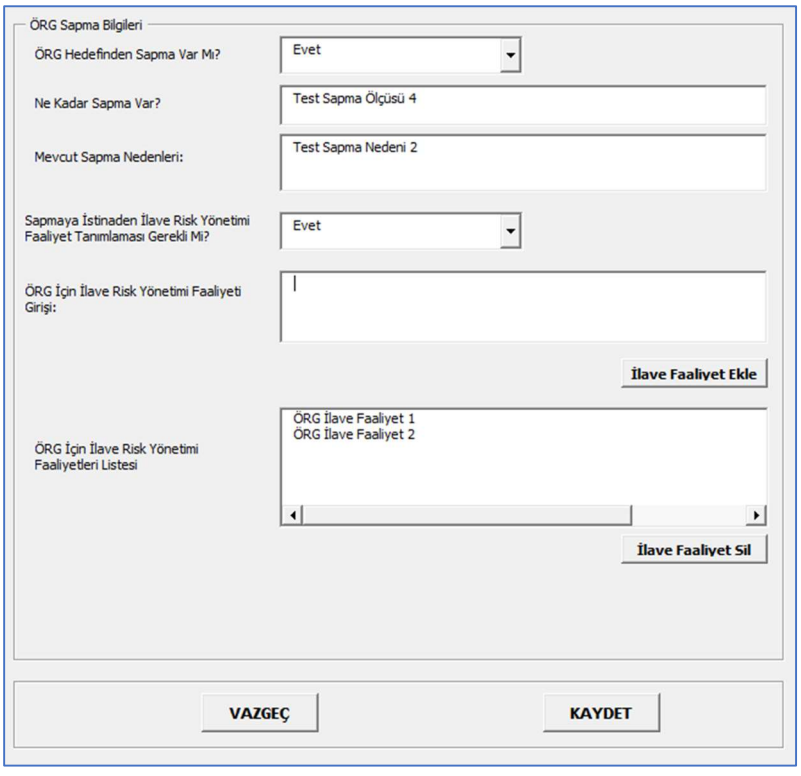
Şekil 24: ÖRG Bilgilerinin Kaldırılması

Risk Belirleme ve Değerlendirme Formunda ÖRG olarak belirlenen performans göstergeleri 2 ayrı listede görünecektir. Bu aşamada daha önce ÖRG olarak tanımlanmamış performans göstergeleri ÖRG olarak tanımlanabilir, ÖRG tanımlı performans göstergeleri listeden kaldırılabilir. Bundan sonraki aşama her ÖRG için stratejik planda yer alan hedef kartlarındaki iş birliği yapılacak birimlerden "Öncü Risk Göstergesi Sorumlusu" seçilmesidir. Öncü Risk Göstergeleri listesinden sorumlu atanacak performans göstergesi seçilir ve "Öncü Risk Göstergesi Sorumlusu" listesinden bu ÖRG'ye atanacak sorumlu seçilerek "Sorumlu Ekle" butonuna tıklanır. Atanan sorumlular "Öncü Risk Göstergeleri Sorumluları" listesinde görüntülenecektir. Sorumlu birimler, kendisini de ÖRG Sorumlusu olarak atayabilir. Böylece riskin yer aldığı hedef kartındaki risk, hedef kartında yer alan performans göstergesiyle ÖRG olarak ilişkilendirilmiş olur. Her öncü risk göstergesine yalnızca bir sorumlu atanabilir. Öncü Risk Göstergeleri Sorumluları listesinden atanan sorumlular düzenlenebilir.



Şekil 25: ÖRG Düzenleme Ekranı

ÖRG Sapma Bilgileri: İdare, performans göstergelerinde bir sapma olması durumunda, yönetilmesi gereken bir riskin sapmaya neden olup olmadığının kontrolünden ve kayıt altına alınmamış bir risk söz konusu ise ilgili riskin kayıt altına alınmasından ve takip edilmesinden sorumludur. Performans gösterge sonuçlarında yaşanan sapmaların nedenlerinin araştırılmasının ve araştırma sonuçlarının ilgili hedef altında tanımlanan risklerin gerçekleşme durumlarıyla ilişkisinin kurulması büyük önem arz etmektedir. ÖRG hedefinden sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceği değerlendirilmelidir. Öncü risk göstergesi sonuçlarına göre riske yönelik alınan kararlar ve gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilmeli ve gerekirse yeni risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmalıdır. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Raporlarıyla stratejik hedef ve performans göstergelerinde meydana gelen sapmalar hali hazırda izlendiğinden ÖRG Takip Formunda bu bilgilerin sadece özetine yer verilecektir. ÖRG olarak tanımlanan performans göstergesinin stratejik planda yer alan cari yıl hedef değerlerine ulaşıp ulaşmadığı sorgulanarak "ÖRG Hedef Değerinden Sapma Var Mı?" sorusu cevaplanmalıdır. Eğer sapma var ise "Ne Kadar Sapma Var?" sorusuna istinaden bu sapmanın boyutu yüzde olarak ifade edilebileceği gibi açıklama şeklinde de yazılabilir. İlgili riske ilişkin birden fazla ÖRG belirlendiyse bu sorulara verilen cevapların hangi ÖRG'ye ilişkin olduğu metin alanlarında belirtilmelidir. Sapma nedenleri de belirtildikten sonra ÖRG'ye ilişkin ilave risk yönetimi faaliyetlerine gerek olup olmadığı sorusu cevaplandırılır.



Şekil 26: ÖRG Sapma Bilgileri

ÖRG için ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanacaksa tek tek bu faaliyetler tanımlanarak "İlave Faaliyet Ekle" butonuna tıklanır ve eklenen faaliyetler "ÖRG İçin İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Listesinde görüntülenir. ÖRG'ye ilişkin bu faaliyetler ilgili raporlarda gösterilecek olup faaliyet sorumlusu, faaliyet başlangıç/bitiş tarihi veya faaliyetin gerçekleşme durumu gibi ek bilgiler talep edilmemektedir.

4. Anlık Bildirim Formları

Kurumsal risk yönetimi dinamik bir süreçtir. Önemli ekonomik, siyasi, teknolojik veya çevresel değişiklikler nedeniyle kurumun stratejik planlama kapsamında yeni kararlar alması ya da mevcut kararlarında değişiklikler yapması söz konusu olabilir. Kurum, bu seçimler doğrultusunda yürüttüğü faaliyetler ile doğal olarak bazı riskler üstlenmiş olur. Zaman içinde meydana gelen değişimler kurumsal risk yönetiminin de esnek bir yapıda olmasını gerektirir. Dışsal sebeplerle yeni risklerin ortaya çıkması söz konusu olabileceği gibi, mevcut durum içerisinde risklerin yeniden ele alınması da gerekebilir. Bu haliyle kurumsal risk yönetimi, yönetim döngüsünün dolayısıyla stratejik planlama sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır.

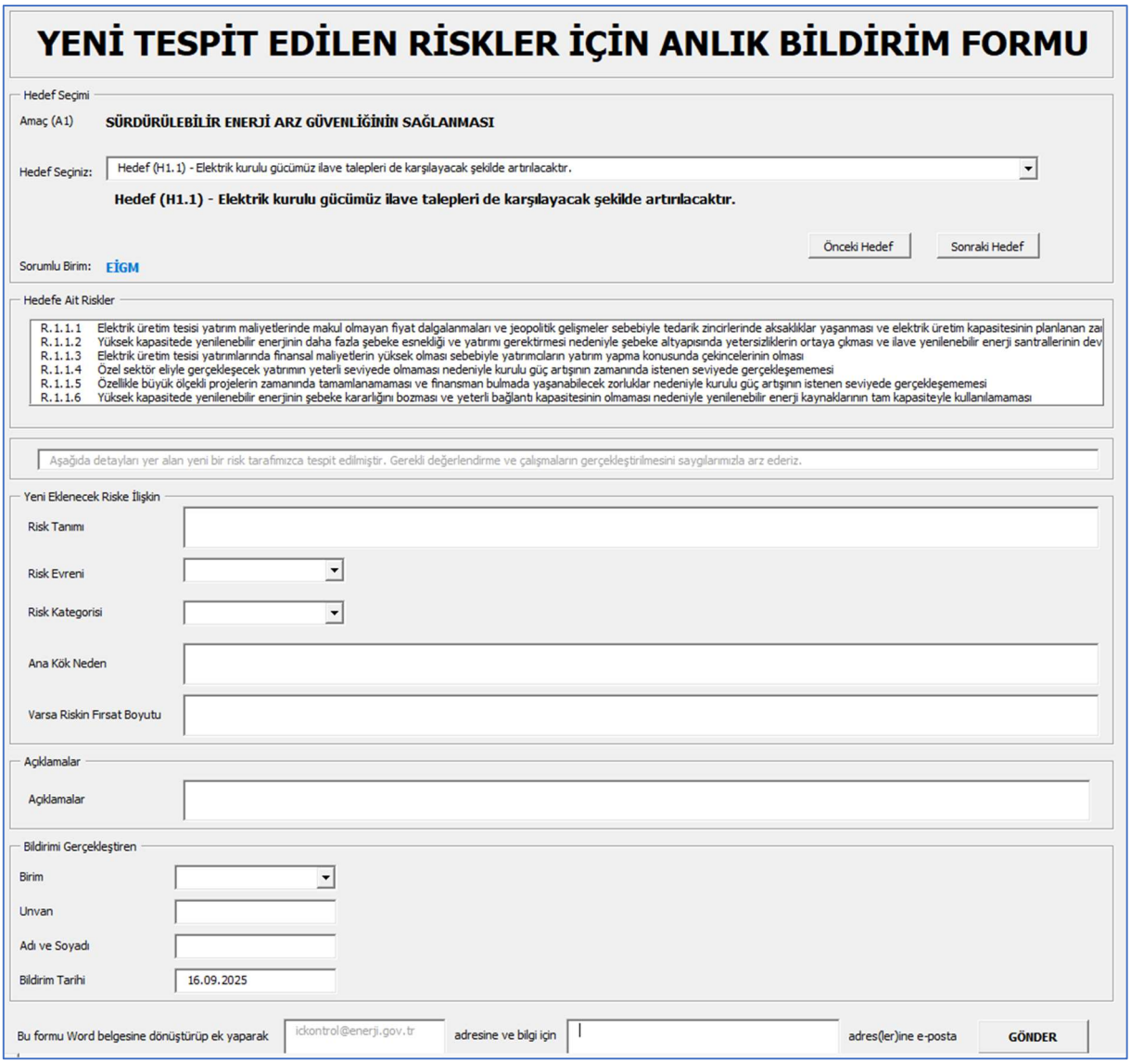
Kurumsal risk yönetiminde değişen koşulların dinamik bir akış içinde sisteme entegre edilmesi gerekir. Bu yüzden kurum envanterinde yer alan mevcut riskler haricinde yeni risklerin envantere eklenmesi ve mevcut risklerin temel yapısının korunarak riskin uğradığı değişikleri takip etme ihtiyacına karşılık olarak 2 ayrı form tasarlanmıştır.

Şekil 27: Anlık Bildirim Formları

a) Yeni Tespit Edilen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu

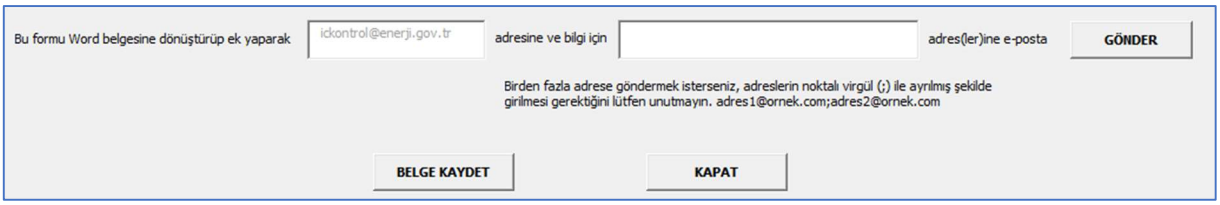
Kurumsal risk yönetimi, idarenin doğru stratejiyi seçerek hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan bir araçtır. Bu kapsamda, sadece amaç ve hedeflerin belirlenmesi sonucu karşı karşıya kalınabilecek risklerin ele alınması yeterli değildir. Hedefler belirlendikten sonra da ortaya çıkan/tespit edilen riskler varsa bu risklerin kurum risk envanterine kaydedilmesi ve takip edilmesi gerekir. Yürürlükteki Stratejik Plana ilişkin harcama birimlerince tespit edilen riskler Alt Birim Risk Koordinatörü tarafından Birim Risk Koordinatörüne iletilmek üzere İç Kontrol ve Risk Koordinatörüne gönderilir. İç Kontrol ve Risk Koordinatörünün değerlendirmesinden sonra Stratejik Risk Envanterine eklenmesi önerilen riskler İdare Risk Koordinatörü ve SGB'ye iletilmek üzere Birim Risk Koordinatörüne sunulur. Birim Risk Koordinatörü tarafından uygun bulunan riskler konsolide edilmek üzere SGB'ye gönderilir. SGB tarafından konsolide edilen yeni risk ekleme önerileri İdare Risk Koordinatörüne sunulur.

Form üzerinde riskin ekleneceği hedef seçildikten sonra hedefe ait mevcut riskler listelenecektir. Tespit edilen yeni risk ana kök neden ve etkiyi de içerecek şekilde tanımlanmalıdır. Risk evreni ve risk kategorisi seçildikten sonra varsa riskin fırsat boyutuna da yer verilmelidir.



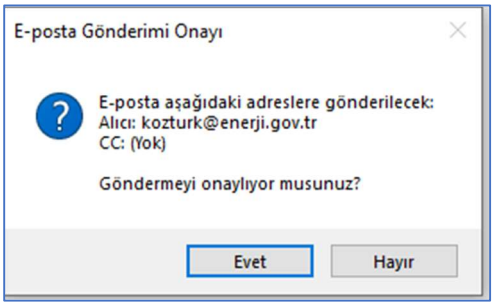
Şekil 28: Yeni Tespit Edilen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu

Bildirimi gerçekleştirecek kişi çalıştığı birim, unvan ve isim bilgilerini de girerek formu doldurur. Form, bilgi olarak başka e-posta adreslerine de gönderilmek isteniyorsa metin kutusuna ilgili kişilerin e-posta adresleri noktalı virgül ile ayrılarak girilmelidir. Bildirim mutlaka İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri ya da Birim Risk Koordinatörleri tarafından yapılmalıdır. Diğer personel tarafından yapılan bildirimlerde ilgililerin (Birim Risk Koordinatörü, İç Kontrol Risk Koordinatörü, Alt Birim Risk Koordinatörü) e-posta adresleri bilgi olarak forma işlenmediyse bildirimler geçerli olmayacaktır. Form, Strateji Geliştirme Başkanlığına gönderilmeden önce "Belge Kaydet" butonuna basılarak Word belgesi olarak kaydedilebilir. "Gönder" butonuna basıldığında ise ekrandaki yönergelerden başka hiçbir işlem yapılmasına gerek kalmadan kullanıcı Outlook hesabı üzerinden e-posta yoluyla bildirim yapmış olacaktır.



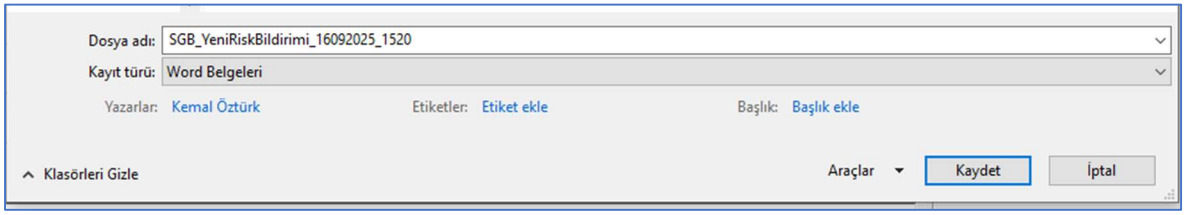
Şekil 29: Yeni Tespit Edilen Riskler İçin E-Posta Bildirimi

Form doğru ve eksiksiz bir şekilde doldurulduktan sonra "Gönder" butonuna basıldığında e-posta gönderim onay penceresi görüntülenecektir.



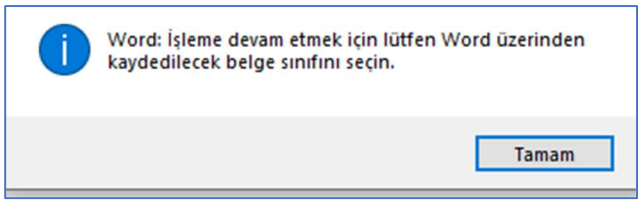
Şekil 30: E-posta Gönderimi Onay Ekranı

Gönderim onaylandıktan sonra belge kaydetme ekranı görüntülenecek ve dosyanın kaydedileceği dosya yolunun seçilmesi istenecektir.



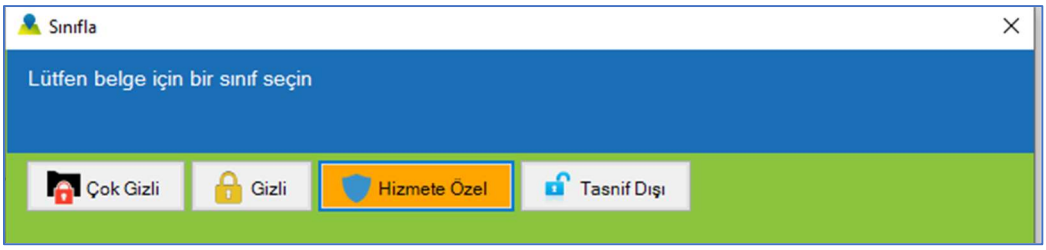
Şekil 31: Dosya Kaydetme Ekranı

"Kaydet" butonuna bastıktan sonra, Word ve Outlook programları açılacağından Bakanlığımızda kullanılan belge sınıflama eklentisindeki belge sınıfının seçilmesini gösteren bir uyarı penceresi görüntülenecektir.



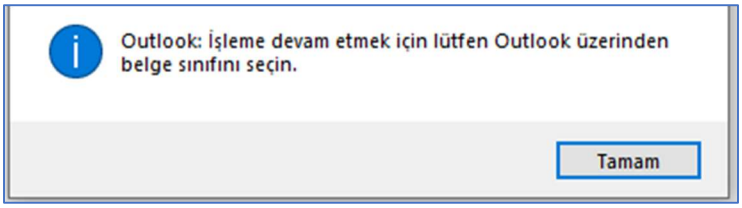
Şekil 32: Belge Sınıfı Seçimi Uyarı Ekranı

Word üzerinden görüntülenecek sınıflandırma eklentisinde bir belge sınıfı seçilip "Tamam" tuşuna basılarak devam edilmelidir.

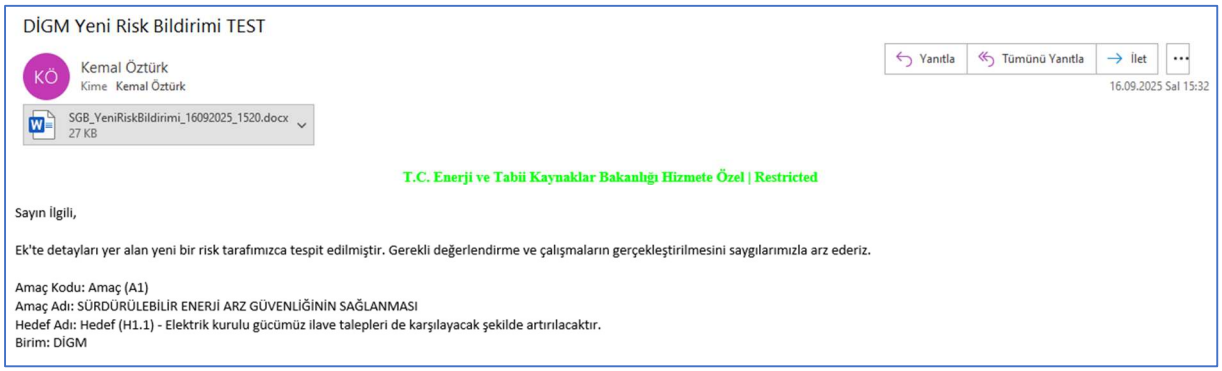


Şekil 33: Belge Sınıfı Seçim Ekranı

Aynı işlem Outlook için de yapılmalıdır. İşlemler sırasıyla otomatik olarak gelecektir.



Bildirim gerçekleştirildiğinde e-posta gönderiminin tamamlandığına ve bildiriminizin Strateji Geliştirme Başkanlığına iletildiğine dair bir mesaj görüntülenecektir.

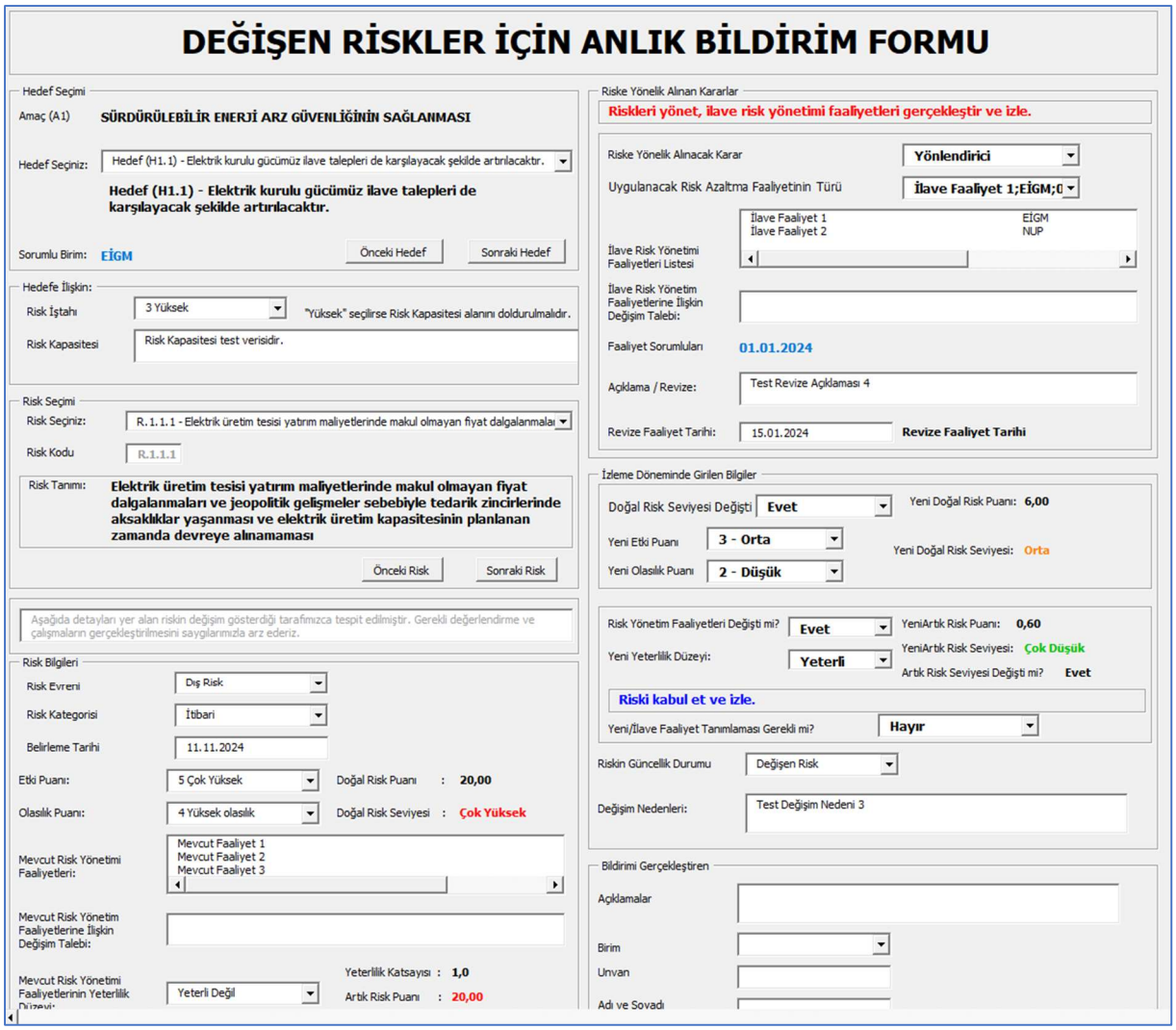


Şekil 34: E-posta Bildirim Örneği

b) Değişen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu

Birinci seviye olan sürekli izlemenin amacı, risk tanımlamalarının doğruluğunu ve yeterliliğini, risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliğini, belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirildiğini, uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, değişen süreçlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapıldığını, risk seviyelerinin ve risk raporlamalarının uygun seviyede ve periyotlarda gerçekleştirildiğini teyit etmektir.

Sürekli izleme sorumluluğu Birim Risk Koordinatörleri, Alt Birim Risk Koordinatörleri ve İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri başta olmak üzere tüm çalışanlara aittir. İlgili süreç; stratejik hedeflerde yeni oluşan risklerin, daha önce belirlenmiş fakat çeşitli nedenlerle seviyesi veya niteliği değişen risklerin, geçerliliğini yitiren risklerin ve gerçekleşen risklerin ilgili İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri aracılığıyla Birim Risk Koordinatörleri sorumluluğunda SGB'ye raporlanması ile gerçekleştirilir. Birim Risk Koordinatörlerinin ve Alt Birim Risk Koordinatörlerinin sürekli izleme konusunda sorumluluğu bulunmaktadır. Birim Risk Koordinatörlerinin ve Alt Birim Risk Koordinatörleri ilgili oldukları birimlerde risklerin sürekli izlenmesi, risklere karşı kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi konularından sorumludur. Risklere ilişkin değişiklikler "Değişen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu" kullanılarak SGB'ye bildirilir.



Şekil 35: Değişen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu

Bu form aracılığıyla bir riske ilişkin envantere kayıtlı tüm bilgiler ilgili formda gösterilir. Risk bilgilerinde meydana gelen değişiklikler mevcut verilerin yerine işlenir. Mevcut ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin bir değişiklik talepleri metin alanlarına açıklama olarak girilmelidir. Değişiklikler yapıldıktan sonra bildirimi gerçekleştiren kişi bilgileri boş bırakılamaz. Bildirim gerçekleştiren kişi çalıştığı birim, unvan ve isim bilgilerini girerek formu gönderilmeye hazır hale getirir. Form, bilgi olarak başka e-posta adreslerine de gönderilmek isteniyorsa metin kutusuna ilgili kişilerin e-posta adresleri noktalı virgül ile ayrılarak girilmelidir. Bildirim mutlaka İç Kontrol ve Risk Koordinatörleri ya da Birim Risk Koordinatörleri tarafından yapılmalıdır. Diğer personel tarafından yapılan bildirimlerde ilgililerin (Birim Risk Koordinatörü, İç Kontrol Risk Koordinatörü, Alt Birim Risk Koordinatörü) e-posta adresleri bilgi olarak forma işlenmediyse bildirimler geçerli olmayacaktır. Form, Strateji Geliştirme Başkanlığına gönderilmeden önce "Belge Kaydet" butonuna basılarak Word belgesi olarak kaydedilebilir. Uygulama mevcut verileri ve yapılan değişiklikleri gösteren bir karşılaştırma tablosu oluşturacaktır. "Gönder" butonuna basıldığında ise ekrandaki yönergelerden başka hiçbir işlem yapılmasına gerek kalmadan Outlook kullanıcı hesabı üzerinden e-posta yoluyla bildirim gerçekleştirilmiş olacaktır.

Aşağıda detayları yer alan riskin değişim gösterdiği tarafımızca tespit edilmiştir. Gerekli değerlendirme ve çalışmaların gerçekleştirilmesini saygılarımızla arz ederiz.

Amaç (A1)	SÜRDÜRÜLEBİLİR ENERJİ ARZ GÜVENLİĞİNİN SAĞLANMASI

Hedef (H1.1) - Elektrik kurulu gücümüz ilave talepleri de karşılayacak şekilde artırılacaktır.

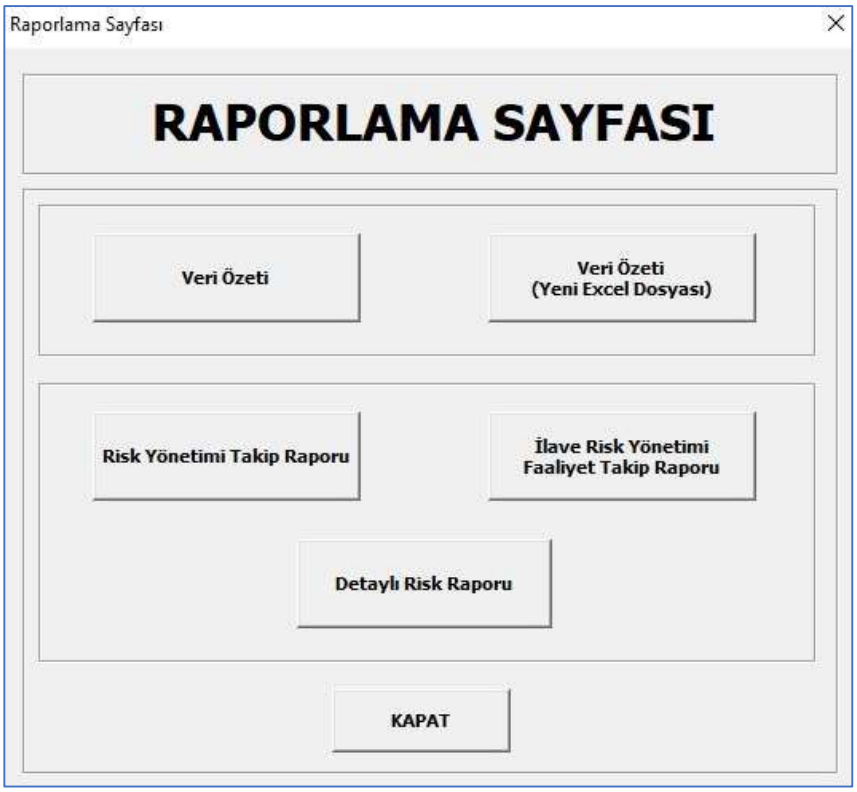
DEĞİŞİKLİĞE İLİŞKİN:

Başlık	Mevcut Değer	Yapılan Değişiklik
Risk Kodu	R.1.1.1	
Risk Tanımı	Elektrik üretim tesisi yatırım maliyetlerinde makul olmayan fiyat dalgalanmaları ve jeopolitik gelişmeler sebebiyle tedarik zincirlerinde aksaklıklar yaşanması ve elektrik üretim kapasitesinin planlanan zamanda devreye alınamaması	
Risk Evreni	Dış Risk	İç Risk
Risk Kategorisi	İtibari	Uyum
Belirleme Tarihi	11.11.2024	
Etki Puanı	5	4 Yüksek
Olasılık Puanı	4	3 Olası
Doğal Risk Puanı	20,00	12,00
Doğal Risk Seviyesi	Çok Yüksek	Yüksek
Mevcut Risk Yönetimi	Mevcut Faaliyet 1|Mevcut Faaliyet 2|Mevcut Faaliyet 3	Mevcut Faaliyet 3'ün tamamlanma tarihi öne çekilmelidir.
Mevcut Risk Düzeyi	Yeterli Değil	
Yeterlilik Katsayısı	1,0	

Şekil 36: Değişen Risk Bildirimi Karşılaştırma Tablosu

5. Raporlama

Kurumsal risk yönetiminde risklerin raporlanması; risk sahipliğinin desteklenmesi ve risk kültürünün yaygınlaştırılarak risklerin sistematik bir şekilde izlenmesi için önemli bir aşamadır. RADIUS'un raporlama bölümünde Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinde yer alan asgari raporlama yükümlülükleri yerine getirilmiş, bunun yanında birim ve kurum bazlı detaylı ek raporlar oluşturulmuştur.



Şekil 37: RADIUS Raporlama Sayfası

Raporların oluşturabilmesi için verilerin konsolide edilmesi gerekir. Bu konsolidasyon risk bilgilerinin yer aldığı hedef kartlarındaki verilerin tek kaynakta toplanmasıyla yapılır. "Veri Özeti" butonuna basılarak belgedeki tüm risk bilgileri tek bir sayfada birleştirilir ve rapor için veri kaynağı oluşturulur.

a) Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Risklerin Raporlanması

Organizasyon yapısının, iş süreçlerinin, bilgi teknolojileri altyapısının veya tabi olunan yasal düzenlemelerin değişmesi sonucu yeni riskler ortaya çıkabilmekte, risklerin sıklığı, etkisi veya niteliği değişebilmekte veya var olan riskler geçerliliğini yitirebilmektedir. Bu tür durumların gerçekleşmesi veya yeni yahut değişen risklerin tespit edilmesi halinde bu durum ilgili birim yöneticileri gözetiminde İç Kontrol Risk Koordinatörleri ve Alt Birim Risk Koordinatörleri tarafından anlık bildirim formları kullanılarak SGB'ye bildirilmelidir.

b) Öncü Risk Göstergelerinin (ÖRG) Takibi ve Raporlanması

Kritik önemdeki riskler için öncü risk göstergeleri belirlenmişse, bu göstergelerin belirlenen aralıklarla üst yönetime raporlanması ve sürekli izlemeye tabi tutulmaları sağlanır. İlgili raporlama; ÖRG'nin sonuçlarını, ÖRG hedefinden sapma olup olmadığını ve ne kadarlık bir sapma olduğunu, mevcut sapma nedenlerini, sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğini, gerçekleştirilecek ise bu faaliyetlerin neler olduğunu içerek şekilde yapılmalıdır.

c) Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Takibi ve Raporlanması

Riske yönelik alınacak kararın riski azaltmak olması durumunda riske yönelik ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanır, bu ilave risk yönetimi faaliyetlerini yerine getirmekten sorumlu birimler ve yerine getirileceği tarih belirlenir. İlgili raporda;

- İlave risk yönetimi faaliyetleri için yapılan planlamaya uygun olarak hayata geçirilemeyen, yönetimin dikkatini çekmesi gereken veya karar almasını gerektiren konulara,
- İlave risk yönetimi faaliyetlerinin tamamlanma durumuna,
- Hayata geçirilen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğine yönelik bilgilere yer verilmelidir.

Risk Tanımı	İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri	Faaliyet Sorum	Faaliyet Başlangıç	Faaliyet Tamamlaı	Faaliyet Durumu	Açıklama/Revize
Elektrik üretim tesisi yatırım maliyetlerinde makul olmayan fiyat dalgalanmaları ve jeopolitik gelişmeler sebebiyle tedarik	İlave Faaliyet 1	EİGM	01.01.2024	31.03.2024	Gerçekleştirildi	Test Revize Açıklaması 4
	İlave Faaliyet 2	NUP	01.02.2024	30.04.2024	Geliştirme Aşamasında	
Yüksek kapasitede yenilenebilir enerjinin daha fazla şebeke esnekliği ve yatırımı gerektirmesi nedeniyle şebeke altyapısında	İlave Faaliyet 1	EİGM	01.01.2024	31.03.2024	Gerçekleştirildi	Test Revize Açıklaması 1
	İlave Faaliyet 2	NUP	01.02.2024	30.04.2024	Geliştirme Aşamasında	
Elektrik üretim tesisi yatırımlarında finansal maliyetlerin yüksek olması sebebiyle yatırımcıların yatırım yapma	İlave Faaliyet 1	EİGM	01.01.2024	31.03.2024	Gerçekleştirildi	Test Revize Açıklaması 2
	İlave Faaliyet 2	NUP	01.02.2024	30.04.2024	Geliştirme Aşamasında	

Şekil 38: İlave Risk Yönetimi Faaliyet Takip Raporu

d) Risk Envanterinin Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi:

Risk envanterinin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi çalışmaları sırasında idarenin risk kütüğündeki tüm riskler gözden geçirilerek güncel durumları değerlendirilir. Yapılan düzenlemeler İKİYK'ya "Risk Yönetimi Takip Raporu" ile sunulur. Risk Yönetimi Takip Raporunun asgari şu bilgileri içermesi beklenmektedir:

- Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek riskler ve bu risklere yönelik gerçekleştirilen ilave risk yönetimi faaliyetleri,
- Gerçekleşen riskler ve bunlara uygulanan yönetim faaliyetleri,
- Öncü risk göstergelerinin sonuçları, göstergelerden sapmalar ve sapma nedenleri,
- Artık risk seviyesi orta ve düşük olarak tanımlanan riskler, ilgili risklerde meydana gelen değişimler ve değişim nedenleri,
- Doğal risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan fakat mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük ve orta seviyesine indirilen riskler, bu risklere dair mevcut yönetim faaliyetlerinde bir değişiklik olup olmadığı, değişiklik olmuş ise bu değişikliklerin risk seviyeleri üzerindeki etkisi,
- Etkisi çok yüksek, olasılığı düşük olan riskler, ilgili risklerde meydana gelen değişimler ve değişim nedenleri,
- Riske yönelik alınacak karar olarak "kabul et" kararı verilen riskler.

RİSK YÖNETİMİ TAKİP RAPORU					
Rapor Tarihi: 17.09.2025 10:04					
5. RİSK SEVİYESİ DÜŞÜRÜLEN RİSKLER					
	Riskteki Değişim	Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri	Mevcut Risk Yönetim	İlave Risk Yönetimi F	Faaliyet Sorumlu
lması ve yeterli finansman sağlanamaması ned	Doğal Risk: Yüksek › Yeni Artık Risk: Düşük	Mevcut Faaliyet 1	Zayıf	İlave Faaliyet 1	EİGM
		Mevcut Faaliyet 2		İlave Faaliyet 2	NUP
		Mevcut Faaliyet 3			
rçekleşme süreçlerinde gecikmeler yaşanması	Doğal Risk: Yüksek › Yeni Artık Risk: Düşük	Mevcut Faaliyet 1	Zayıf	İlave Faaliyet 1	EİGM
		Mevcut Faaliyet 2		İlave Faaliyet 2	NUP
		Mevcut Faaliyet 3			
e şebekeye bağlanmasının şebekede dalgalanı	Doğal Risk: Yüksek › Yeni Artık Risk: Düşük	Mevcut Faaliyet 1	Yeterli Değil	İlave Faaliyet 1	EİGM
		Mevcut Faaliyet 2		İlave Faaliyet 2	NUP
		Mevcut Faaliyet 3			
taleplerinde düşüşler yaşanması	Doğal Risk: Yüksek › Yeni Artık Risk: Orta	Mevcut Faaliyet 1	Yeterli	İlave Faaliyet 1	EİGM
		Mevcut Faaliyet 2		İlave Faaliyet 2	NUP
		Mevcut Faaliyet 3			
nesi nedeniyle üretimin azalması	Doğal Risk: Yüksek › Yeni Artık Risk: Orta	Mevcut Faaliyet 1	Kısmen Yeterli	İlave Faaliyet 1	EİGM
		Mevcut Faaliyet 2		İlave Faaliyet 2	NUP
		Mevcut Faaliyet 3			

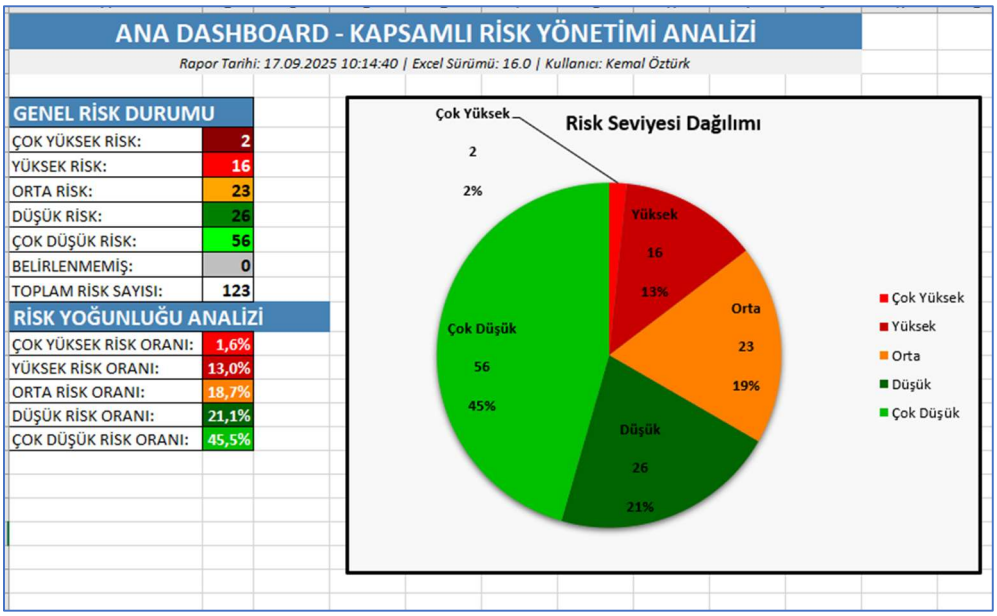
Şekil 39: Risk Yönetimi Takip Raporu

Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu, birimlerden gelen bilgilere istinaden SGB tarafından konsolide edilip, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından değerlendirilecek ve onaylanacaktır.

e) Ek Raporlar

Daha efektif değerlendirmeler yapmak ve detaylı bilgi sağlamak için Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinde yer verilen raporlama yükümlülükleri dışında ek raporlar da oluşturulmuştur.

- Risklerin kurum genelinde ve birim bazında dağılımını gösteren panel oluşturulmuştur.



Şekil 40: Ana Gösterge Paneli

- Risklerin zaman içinde uğradığı değişimi gösteren risk trend analizi sayfası oluşturulmuştur.

RİSK TREND ANALİZİ - ZAMAN İÇİNDEKİ DEĞİŞİMLER

Rapor Tarihi: 17.09.2025 10:14:40

Risk Kodu	Risk Tanımı	Eski Doğal Risk	Yeni Doğal Risk	Değişim	Eski Artık Risk	Yeni Artık Risk	Değişim	Değişim Nedeni	Revize Tarihi
R.1.1.1	Elektrik üretim tesisi yatırım maliyetlerinde makul olmay	Çok Yüksek	Orta	DEĞİŞTİ	Çok Yüksek	Çok Düşük	DEĞİŞTİ	Test Değişim Nedeni 3	15.01.2024
R.1.1.2	Yüksek kapasitede yenilenebilir enerjinin daha fazla şebe	Düşük	Orta	DEĞİŞTİ	Çok Düşük	Orta	DEĞİŞTİ	Test Değişim Nedeni 4	15.01.2024
R.1.1.3	Elektrik üretim tesisi yatırımlarında finansal maliyetlerin	Çok Yüksek	Çok Yüksek	Aynı	Çok Yüksek	Çok Yüksek	Aynı	Test Değişim Nedeni 3	15.01.2024
R.1.1.4	Özel sektör eliyle gerçekleşecek yatırımın yeterli seviyed	Çok Düşük	Düşük	DEĞİŞTİ	Çok Düşük	Çok Düşük	Aynı	Test Değişim Nedeni 5	15.01.2024
R.1.1.5	Özellikle büyük ölçekli projelerin zamanında tamamlanar	Düşük	Orta	DEĞİŞTİ	Çok Düşük	Orta	DEĞİŞTİ	Test Değişim Nedeni 3	15.01.2024
R.1.1.6	Yüksek kapasitede yenilenebilir enerjinin şebeke kararlığ	Orta	Yüksek	DEĞİŞTİ	Düşük	Yüksek	DEĞİŞTİ	Test Değişim Nedeni 3	15.01.2024
R.1.2.1	Elektrik şebekesi altyapı projelerinin uzun süreli, maliyet	Yüksek	Orta	DEĞİŞTİ	Yüksek	Düşük	DEĞİŞTİ	Test Değişim Nedeni 1	15.01.2024
R.1.2.2	Akıllı sayaç uygulamalarında oluşturulacak haberleşme pr	Düşük	Yüksek	DEĞİŞTİ	Çok Düşük	Yüksek	DEĞİŞTİ	Test Değişim Nedeni 5	15.01.2024
R.1.3.1	Tesis yatırım maliyetlerinde makul olmayan fiyat dalgalar	Yüksek	Çok Düşük	DEĞİŞTİ	Orta	Çok Düşük	DEĞİŞTİ	Test Değişim Nedeni 1	15.01.2024
R.1.3.2	Şebeke esnekliğine katkı sağlayacak depolama teknolojil	Yüksek	Çok Düşük	DEĞİŞTİ	Çok Düşük	Çok Düşük	Aynı	Test Değişim Nedeni 5	15.01.2024
R.1.3.3	Talep yönetim mekanizmasının ticari olarak cazip hale get	Orta	Düşük	DEĞİŞTİ	Düşük	Çok Düşük	DEĞİŞTİ	Test Değişim Nedeni 1	15.01.2024
R.1.3.4	PHES yatırımlarının maliyetli ve inşaat sürelerinin uzun ol	Orta	Orta	Aynı	Orta	Orta	Aynı	Test Değişim Nedeni 2	15.01.2024
R.1.4.1	Kavernaların jeolojik olarak elverişli olmaması nedeniyle	Düşük	Orta	DEĞİŞTİ	Çok Düşük	Düşük	DEĞİŞTİ	Test Değişim Nedeni 1	15.01.2024
R.1.4.2	Tükenmiş doğal gaz ve petrol rezervuarlarının doğal gaz d	Düşük	Orta	DEĞİŞTİ	Düşük	Orta	DEĞİŞTİ	Test Değişim Nedeni 1	15.01.2024
R.1.4.3	Küresel ölçekte yaşanan ticaret savaşları nedeniyle ürün t	Orta	Orta	Aynı	Orta	Orta	Aynı	Test Değişim Nedeni 3	15.01.2024
R.1.5.1	Yeni Nükleer Güç Santrali projelerine ilişkin anlaşmaların	Yüksek	Yüksek	Aynı	Yüksek	Düşük	DEĞİŞTİ	Test Değişim Nedeni 5	15.01.2024
R.1.5.2	KMR teknolojilerine ilişkin dünya genelindeki eğilimlerin	Düşük	Düşük	Aynı	Çok Düşük	Çok Düşük	Aynı	Test Değişim Nedeni 4	15.01.2024

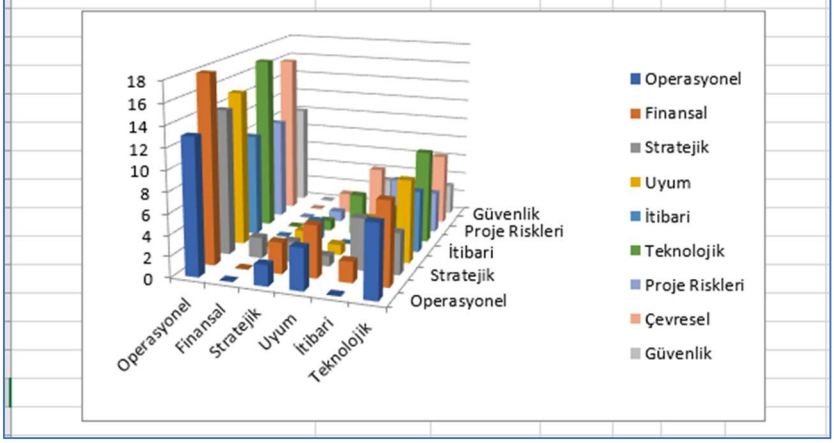
Şekil 41: Risk Trend Analizi

- Risklerin kategori ve seviye dağılımını gösteren risk portföy analizi sayfası oluşturulmuştur.

RİSK PORTFÖY ANALİZİ - KATEGORİ VE SEVİYE DAĞILIMI

Rapor Tarihi: 17.09.2025 10:14:40

Risk Kategorisi	Toplam Risk	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
Operasyonel	13	0	2	4	0	7
Finansal	18	0	3	5	2	8
Stratejik	14	2	2	1	5	4
Uyum	15	0	2	1	4	8
İtibari	10	0	2	0	2	6
Teknolojik	17	0	1	4	3	9
Proje Riskleri	10	0	1	0	5	4
Çevresel	16	0	2	5	2	7
Güvenlik	10	0	1	3	3	3
TOPLAM	**123**	**2**	**16**	**23**	**26**	**56**



Şekil 42: Risk Portföy Analizi

- Birim bazlı risk seviyelerini ve faaliyet tamamlanma oranlarını gösteren birim performans paneli oluşturulmuştur.

BİRİM PERFORMANS DASHBOARD'U - SORUMLU BİRİM ANALİZİ

Rapor Tarihi: 17.09.2025 10:14:40

Sorumlu Birim	Toplam Risk	Yüksek/Çok Yüksek	Orta	Düşük/Çok Düşük	Risk Azaltma Faaliyeti	Tamamlanan Faaliyet	Faaliyet Tamamlama Oranı	Atanan ÖRG Sayısı
EİGM	59	11	12	36	118	59	0,50	12
NUP	5	0	2	3	10	5	0,50	0
TKDB	32	3	7	22	64	32	0,50	3
EVÇED	11	2	1	8	22	11	0,50	2
YHGM	11	1	1	9	22	11	0,50	1
SGB	1	0	0	1	2	1	0,50	0
BİDB	4	1	0	3	8	4	0,50	1
TOPLAM	**123**	**18**	**23**	**82**	**246**	**123**		**19**

Şekil 43: Birim Performans Paneli

- Tanımlanan faaliyetlerin ilerleme durumlarını ve gecikmelerini gösteren faaliyet takip analizi sayfası oluşturulmuştur.

FAALİYET TAKİP ANALİZİ - FAALİYET DURUMLARI VE İLERLEME

Rapor Tarihi: 17.09.2025 10:14:40

Risk Kodu	Risk Tanımı	Sorumlu Birim	Faaliyet	Faaliyet Sorumlusu	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Faaliyet Durumu	Gecikme (Gün)
R.1.1.1	Elektrik üretim tesisi yatırım maliyetlerinde makul olmay	EİGM	İlave Faaliyet 1	EİGM	01.01.2024	31.03.2024	Gerçekleştirildi	-
R.1.1.1	Elektrik üretim tesisi yatırım maliyetlerinde makul olmay	EİGM	İlave Faaliyet 2	NUP	01.02.2024	30.04.2024	Geliştirme Aşamasında	505
R.1.1.2	Yüksek kapasitede yenilenebilir enerjinin daha fazla şebe	EİGM	İlave Faaliyet 1	EİGM	01.01.2024	31.03.2024	Gerçekleştirildi	-
R.1.1.2	Yüksek kapasitede yenilenebilir enerjinin daha fazla şebe	EİGM	İlave Faaliyet 2	NUP	01.02.2024	30.04.2024	Geliştirme Aşamasında	505
R.1.1.3	Elektrik üretim tesisi yatırımlarında finansal maliyetlerin	EİGM	İlave Faaliyet 1	EİGM	01.01.2024	31.03.2024	Gerçekleştirildi	-
R.1.1.3	Elektrik üretim tesisi yatırımlarında finansal maliyetlerin	EİGM	İlave Faaliyet 2	NUP	01.02.2024	30.04.2024	Geliştirme Aşamasında	505
R.1.1.4	Özel sektör eliyle gerçekleşecek yatırımın yeterli seviyed	EİGM	İlave Faaliyet 1	EİGM	01.01.2024	31.03.2024	Gerçekleştirildi	-
R.1.1.4	Özel sektör eliyle gerçekleşecek yatırımın yeterli seviyed	EİGM	İlave Faaliyet 2	NUP	01.02.2024	30.04.2024	Geliştirme Aşamasında	505
R.1.1.5	Özellikle büyük ölçekli projelerin zamanında tamamlanar	EİGM	İlave Faaliyet 1	EİGM	01.01.2024	31.03.2024	Gerçekleştirildi	-
R.1.1.5	Özellikle büyük ölçekli projelerin zamanında tamamlanar	EİGM	İlave Faaliyet 2	NUP	01.02.2024	30.04.2024	Geliştirme Aşamasında	505

Şekil 44: Faaliyet Takip Analizi

- Birim bazlı ve hedef bazlı kapasite ile risk yoğunluğu detaylarını gösteren risk kapasite analizi sayfası oluşturulmuştur.[1]

RİSK KAPASİTESİ ANALİZİ - KAPASİTE KULLANIMI

Rapor Tarihi: 17.09.2025 10:14:40

Sorumlu Birim	Toplam Risk Sayısı	Risk Kapasitesi	Kullanılan Kapasite	Kullanım Oranı %	Kalan Kapasite	HHI (Risk Yoğunlaşması)	Kapasite Durumu	Öneriler
EİGM	59	1938	128	6,6%	1810	0,230	Düşük	Yeni risk alınabilir
NUP	5	150	11	7,3%	139	0,433	Düşük	Yeni risk alınabilir
TKDB	32	744	61	8,2%	683	0,265	Düşük	Yeni risk alınabilir
EVÇED	11	438	23	5,3%	415	0,289	Düşük	Yeni risk alınabilir
YHGM	11	258	18	7,0%	240	0,278	Düşük	Yeni risk alınabilir
SGB	1	8	2	25,0%	6	1,000	Düşük	Yeni risk alınabilir
BİDB	4	96	8	8,3%	88	0,375	Düşük	Yeni risk alınabilir
TOPLAM	**123**	**3632**	**251**	**9,7%**	**3381**	**0,4**	**GENEL**	**Genel kapasite değerlendirmesi**

HEDEF BAZLI DETAYLI ANALİZ TABLOSU

Hedef Kodu	Hedef Adı	Sorumlu Birim	Risk İştahı	Risk Sayısı	Hedef Kapasitesi	Kullanılan Kapasite	Kullanım Oranı	Kalan Kapasite	Risk Yoğunluğu	Risk Seviyesi	Hedef Durumu	
Hedef (H1.1)	Elektrik kurulu gücüm	EİGM	3 Yüksek	6	45	17	37,8%	28	2,8	R.1.1.1 | Çok Düşü	Orta Yoğunluk	Risk seviyesi dengeli,
Hedef (H1.2)	Elektrik iletim ve dağı	EİGM	3 Yüksek	2	15	6	40,0%	9	3,0	R.1.2.1 | Düşük | Ye	Orta Yoğunluk	Risk seviyesi dengeli,
Hedef (H1.3)	Elektrik sistemine dah	EİGM	3 Yüksek	4	30	6	20,0%	24	1,5	R.1.3.1 | Çok Düşü	Düşük Yoğunluk	Risk çeşitlendirmesi y
Hedef (H1.4)	Bütüncül bir yaklaşımı	EİGM	3 Yüksek	3	22	8	36,4%	14	2,7	R.1.4.1 | Düşük | Ye	Orta Yoğunluk	Risk seviyesi dengeli,
Hedef (H1.5)	Ülkemize enerji alanır	NUP	3 Yüksek	5	38	11	28,9%	27	2,2	R.1.5.1 | Düşük | Ye	Orta Yoğunluk	Risk seviyesi dengeli,
Hedef (H2.1)	Yerli kaynaklardan üre	EİGM	3 Yüksek	6	45	17	37,8%	28	2,8	R.2.1.1 | Yüksek | Y	Orta Yoğunluk	Risk seviyesi dengeli,
Hedef (H2.2)	Petrol ve doğal gaz ara	TKDB	3 Yüksek	3	22	5	22,7%	17	1,7	R.2.2.1 | Çok Düşü	Düşük Yoğunluk	Risk çeşitlendirmesi y
Hedef (H2.3)	Yerli kömür arama ve	TKDB	3 Yüksek	4	30	11	36,7%	19	2,8	R.2.3.1 | Yüksek | Y	Orta Yoğunluk	Risk seviyesi dengeli,
Hedef (H2.4)	Yurt dışında enerji ve	TKDB	3 Yüksek	4	30	5	16,7%	25	1,3	R.2.4.1 | Çok Düşü	Düşük Yoğunluk	Risk çeşitlendirmesi y
Hedef (H3.1)	Temiz enerji kaynaklı	EİGM	3 Yüksek	5	38	9	23,7%	29	1,5	R.3.1.1 | Orta | Yen	Düşük Yoğunluk	Risk çeşitlendirmesi y
Hedef (H3.2)	Enerjide karbon yoğu	EVÇED	3 Yüksek	3	22	8	36,4%	14	2,7	R.3.2.1 | Orta | Yen	Orta Yoğunluk	Risk seviyesi dengeli,
Hedef (H3.3)	Enerji verimliliği çalış	EVÇED	3 Yüksek	8	60	15	25,0%	45	1,9	R.3.3.1 | Düşük | Ye	Düşük Yoğunluk	Risk çeşitlendirmesi y

Şekil 45: Risk Kapasitesi Analizi

[1] Bu analiz test verilerine dayanılarak hazırlanmıştır. Gerçek veri girişleri sonrasında optimize edilebilir.

- Aynı etki ve aynı olasılık puanlarına sahip risk sayısını gösteren risk matrisleri oluşturulmuştur.

RİSK MATRİSLERİ

Rapor Tarihi: 17.09.2025 10:14:40

1. MEVCUT DOĞAL RİSK MATRİSİ

	Çok Zayıf Olasılık (1)	Zayıf Olasılık (2)	Olası (3)	Yüksek Olasılık (4)	Neredeyse Kesin (5)
Çok Yüksek Etki (5)	0	0	0	0	10
Yüksek Etki (4)	0	0	18	5	0
Orta Etki (3)	0	0	38	0	0
Düşük Etki (2)	0	31	0	0	0
Çok Düşük Etki (1)	21	0	0	0	0

2. MEVCUT ARTIK RİSK MATRİSİ

	Çok Zayıf Olasılık (1)	Zayıf Olasılık (2)	Olası (3)	Yüksek Olasılık (4)	Neredeyse Kesin (5)
Çok Yüksek Etki (5)	0	0	0	0	6
Yüksek Etki (4)	0	0	13	3	0
Orta Etki (3)	0	0	16	0	0
Düşük Etki (2)	0	24	0	0	0
Çok Düşük Etki (1)	61	0	0	0	0

3. YENİ DOĞAL RİSK MATRİSİ

	Çok Zayıf Olasılık (1)	Zayıf Olasılık (2)	Olası (3)	Yüksek Olasılık (4)	Neredeyse Kesin (5)
Çok Yüksek Etki (5)	0	0	0	0	9
Yüksek Etki (4)	0	0	19	7	0
Orta Etki (3)	0	0	21	0	0
Düşük Etki (2)	0	41	0	0	0
Çok Düşük Etki (1)	26	0	0	0	0

4. YENİ ARTIK RİSK MATRİSİ

	Çok Zayıf Olasılık (1)	Zayıf Olasılık (2)	Olası (3)	Yüksek Olasılık (4)	Neredeyse Kesin (5)
Çok Yüksek Etki (5)	0	0	0	0	2
Yüksek Etki (4)	0	0	0	16	0
Orta Etki (3)	0	0	23	0	0
Düşük Etki (2)	0	26	0	0	0
Çok Düşük Etki (1)	56	0	0	0	0

Şekil 46: Risk Matrisleri